

**UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO**



A Formação Profissional da APAV para o Voluntário

Mariana Pissarra Nogueira

MESTRADO EM EDUCAÇÃO E FORMAÇÃO

Área de especialidade em Organização e Gestão da Educação e da Formação

Relatório de Estágio Orientado pela

Professora Doutora Sofia Viseu

2017

Agradecimentos

À professora Doutora Sofia Viseu, orientadora deste trabalho, por todo o incentivo/motivação, pela total disponibilidade e o contínuo feedback ao longo destes meses.

À APAV, por me ter recebido de portas abertas permitindo a realização do meu estágio curricular.

À equipa do Centro de Formação, pela confiança que depositaram em mim, pela oportunidade de crescer enquanto profissional, por tudo o que me ensinaram e por todo o apoio e carinho. Foi um privilégio trabalhar ao vosso lado.

À Maria Reis, pelo companheirismo, por toda a motivação, desabafos e conselhos.

À Inês por ser a minha *best* e por ter dado um brilho diferente à minha vida com a vinda da minha afilhada.

Ao Nuno, por todo o amor, paciência e por me ter acompanhado ao longo desta etapa.

À minha família, por nunca terem deixado de acreditar em mim, pela dedicação, pelo carinho e por contribuírem para o que sou hoje.

À minha mãe, em especial, por toda a força nesta longa caminhada e por nunca me ter deixado desamparada. És o meu exemplo.

Resumo

O presente relatório, intitulado “ A formação Profissional da APAV para o Voluntário”, insere-se no âmbito do 2º ciclo de estudos conducente ao grau de Mestre em Educação e Formação na área de especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação. O estágio curricular foi desenvolvido no Centro de Formação da Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV). O relatório é constituído por três capítulos. O primeiro diz respeito à caracterização e análise da estrutura organizacional do local de estágio. No segundo capítulo, apresento o projeto de investigação que é centrado na oferta formativa do Centro de Formação da APAV para o Técnico de Apoio à Vítima Voluntário (TAVV), que mostrou a relação existente entre a oferta formativa e função de TAV. O terceiro capítulo contém uma síntese e reflexão sobre as atividades realizadas ao longo do período de estágio. A metodologia utilizada no presente trabalho é de cariz qualitativo, recorrendo-se a diversas técnicas de recolha de dados: à pesquisa documental relevante para a caracterização da organização; à entrevista semidirecta pertinente para recolher dados relativos à perceção do TAVV relativamente ao papel da formação profissional da APAV; e à observação participante para recolher informação sobre a organização. A experiência adquirida através do estágio curricular permitiu conhecer o quotidiano da instituição, nomeadamente o dia-a-dia do Centro de Formação, constituindo uma mais-valia para a consolidação dos conhecimentos teóricos apreendidos no contexto académico.

Palavras-chave: Organização sem fins lucrativos; Estrutura organizacional; Formação Profissional; Oferta formativa.

Abstract

This report entitled "Vocational Training for the Volunteer" is part of the 2nd cycle of studies leading to the Master's Degree in Education and Training, with specialisation in the Organisation and Management of Education and Training. The curricular internship was developed at the training centre of the Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV). The report consists of three chapters. The first concerns the characterisation and analysis of the organisational structure of the internship setting. In the second chapter, I present the research project on the training offered by the APAV training centre for the Volunteer Victim Support Worker, which has showed the relationship between the training offer and the Victim Support Worker function. The third chapter presents a synthesis of, and reflection on, the activities carried out during the internship period. The methodology used in this work is of a qualitative nature, using several data collection techniques: documentary research relevant to the characterisation of the organisation; relevant semi-direct interviews to collect data on the perception of the Victim Support Worker concerning the role of APAV professional training; and participant observation to gather information about the organisation. The experience acquired through the curricular internship enabled us to understand the functioning of the institution, specifically the daily activities of the training centre. This provided added value by consolidating the theoretical knowledge acquired in the academic context.

Key words: Non-profit organisation; Organisational structure; Vocational training; Training offer.

Índice

Índice de Anexos	vi
Índice de Tabelas	vi
Índice de Figuras.....	vi
Lista de Siglas e Acrónimos	vii
Introdução	1
Capítulo I – Caracterização da Associação Portuguesa de Apoio à Vítima	2
1. Contexto Organizacional	2
1.1. Terceiro Setor.....	2
1.2. Breve contextualização do Terceiro Setor em Portugal	5
2. Conceitos utilizados para a caracterização da instituição de estágio	8
2.1. Organização.....	8
2.2. Estrutura Organizacional	10
2.3. Cultura Organizacional	12
3. Nota metodológica	15
3.1. Técnicas de Recolha.....	15
3.2. Análise de dados	17
4. Apresentação e Análise da APAV	17
4.1. Criação e evolução histórica	18
4.2. Visão e Missão	18
4.3. Atividade e Estratégia	19
4.4. Composição interna.....	20
4.5. Análise organizacional da APAV	24
4.5.1. Análise da Estrutura Organizacional.....	24
4.5.2. Organização como cultura.....	28
Capítulo II - A Formação Profissional da APAV para o Técnico de Apoio à Vítima Voluntário.....	30
1. Quadro concetual	30
1.1. Breve contextualização de Formação Profissional.....	30
1.2. Voluntariado.....	32
2. Objetivo do estudo	33
2.1. Eixos de análise e questões de partida	34
3. Opções metodológicas	35
4. Apresentação dos resultados	37
4.1. Formação Profissional da APAV	37

4.2. Voluntariado na APAV	40
4.3. A oferta formativa da APAV para o TAVV.....	43
4.4. As representações do TAVV sobre o papel da formação profissional	45
Capítulo III – O Estágio	50
1. Enquadramento do Estágio	50
2. Descrição das atividades realizadas	51
2.1. Tarefas Técnicas /educativas.....	54
2.2. Tarefas de conceção/gestão operacional	55
2.3. Tarefas de relações humanas/liderança e gestão do pessoal	69
2.4. Tarefas de gestão externa	71
4. Reflexão	73
Referências Bibliográficas	78

Índice de Anexos

(em formato digital)

Anexo 1- Notas de Campo

Anexo 2- Funções/Unidades Orgânicas e responsáveis

Anexo 3- Descrição das Funções do organograma APAV

Anexo 4 – Guião da Entrevista

Anexo 4.1 – Transcrições das entrevistas (E1, E2, E3)

Anexo 4.2 – Grelha de análise de conteúdo das entrevistas

Anexo 5 – Folha estatística Voluntários APAV

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Identificação do tipo de documentos utilizados na pesquisa arquivista.....	16
Tabela 2 - Eixos de Análise.....	34
Tabela 3 - Técnica de recolha de dados.....	36
Tabela 4 - Formação Profissional para o TAVV.....	44
Tabela 5 - Atividades ou Eventos para o TAVV.....	45
Tabela 6 - Categorização das atividades desempenhadas ao longo do estágio.....	53

Índice de Figuras

Figura 1. Triângulo de Evers (1990)	4
Figura 2. Número de entidades do terceiro sector por território.....	7
Figura 3. Elementos constituintes de uma Organização	9
Figura 4. Tipos de cultura de Charles Handy	13
Figura 5. Mapa dos gabinetes da APAV	22
Figura 6. Serviços de proximidade da APAV.....	22
Figura 7. Organograma da APAV	23
Figura 8. Organograma do Centro de Formação	38
Figura 9. Dados da atividade formativa 2015 e 2016.....	41
Figura 10. Passo a passo do Voluntário na APAV.....	42

Lista de Siglas e Acrónimos

APAV - Associação Portuguesa de Apoio à Vítima

BAF – Balanço de Atividade Formativa

CSES - Conta Satélite da Economia Social

DTP – Dossier Técnico Pedagógico

IPSS – Instituição Particular de Solidariedade Social

GAV – Gabinete de Apoio à Vítima

PAF – Plano Anual de Formação

PF – Polos de Formação

TAV – Técnico de Apoio à Vítima

TAVV – Técnico de Apoio à Vítima Voluntário

SGQ - Sistema de Gestão da Qualidade

Introdução

Este relatório dá conta do estágio realizado no âmbito do Mestrado em Educação e Formação, na área de especialização em Organização e Gestão da Educação e Formação, do Instituto de Educação da Universidade de Lisboa. Para o estágio foram definidos três grandes objetivos. Em primeiro lugar, através do estágio, pretende-se conhecer uma organização de cariz educativo/formativo. Em segundo lugar, pretende-se experienciar o exercício, pelo “estagiário”, das funções de um técnico superior, no âmbito da organização e gestão da educação/formação, através da participação em diferentes atividades desenvolvidas pela instituição. E, finalmente, em terceiro lugar, realizar um pequeno estudo exploratório, sobre a oferta formativa para o Técnico de Apoio à Vítima Voluntário (TAVV) e qual a sua perceção da mesma.

A organização onde realizei o estágio, e na qual desenvolvi o meu projeto de investigação, é uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS), a Associação Portuguesa de Apoio à Vítima (APAV). A escolha desta organização resultou do interesse em conhecer melhor a formação profissional numa organização de terceiro setor, procurando assim contribuir para um tópico de investigação menos estudado entre nós (tal como darei conta mais adiante). Além disso, os valores que pautam a ação da APAV, baseadas na justiça e práticas igualitárias, e centrada na vítima, influenciaram igualmente a minha escolha.

Este relatório encontra-se dividido em quatro capítulos. O primeiro capítulo é dedicado à caracterização e análise da APAV e sua estrutura organizacional. No segundo capítulo, procede-se à apresentação do projeto de investigação centrado na oferta formativa do Centro de Formação da APAV para o TAVV. No terceiro capítulo, é apresentada uma síntese e reflexão sobre as atividades realizadas ao longo do período de estágio. Finalmente, no quarto capítulo, apresentam-se algumas considerações finais, com uma reflexão acerca do trabalho que foi elaborado ao longo do estágio, fazendo referência às dificuldades sentidas e aos aspetos positivos deste percurso.

Capítulo I – Caracterização da Associação Portuguesa de Apoio à Vítima

No presente capítulo, apresenta-se a caracterização da organização onde realizei o estágio. O capítulo está dividido em quatro pontos: no primeiro, é feita uma introdução ao contexto organizacional da instituição de estágio; no segundo ponto, apresentam-se os conceitos utilizados para a caracterização da instituição de estágio; o terceiro ponto está relacionado com a nota metodológica; no último, apresenta-se a Associação Portuguesa de Apoio à Vítima e feita uma análise da sua estrutura organizacional.

1. Contexto Organizacional

Este ponto é dedicado a um breve enquadramento do contexto organizacional, visando, em particular, conhecer melhor a APAV como uma Instituição Particular de Solidariedade Social (IPSS) organização integrante do terceiro setor.

1.1. Terceiro Setor

Importa, antes de mais, referir que o termo Terceiro Setor não é consensual, e por isso a sua denominação é uma entre várias definições para referenciar o conjunto das organizações sem fins lucrativos. Os conceitos de setor não lucrativo, economia social, organizações da sociedade civil ou organizações não-governamentais, são designações frequentemente utilizadas para definir o presente setor.

De acordo com Teixeira (2013), “as empresas distinguem-se das outras organizações fundamentalmente pela sua orientação para o lucro” (Teixeira, 2013, p.393). A finalidade principal das organizações do Terceiro Setor não é a obtenção de lucro, mas sim “ (...) produzir uma mudança nos indivíduos e na sociedade” (Drucker, 1990, p. 19). Para estas organizações, “o cumprimento da sua missão e dos objetivos dela emanados pode ser medido não de lucros, mas em função da qualidade dos serviços prestados (saúde, educação, etc)” (Teixeira, 2013, p.396).

Na revisão da literatura sobre a definição e caracterização deste termo, são identificadas duas abordagens centrais, a abordagem norte-americana e a abordagem europeia.

De um modo genérico, a perspetiva norte-americana atribui ao Terceiro Setor a denominação de *Non-Profit Sector*, ou seja, sector sem fins lucrativos. Esta perspetiva enfatiza o Terceiro Setor como “organizações de carácter associativo e não lucrativo” (Quintão, 2004, p.8). Segundo esta perspetiva, o Terceiro Setor é sempre definido em oposição ao Estado e ao Mercado (Campos, 2013, p.7).

Para Salamon e Anheier (1997, citado por Campos, 2013, p.7), é possível perceber o destaque que é dado ao carácter voluntário dos colaboradores que exercem a sua função nestas organizações, sendo que nesse aspeto já se aproxima da realidade europeia, onde o conceito de Terceiro Setor já não é definido em oposição ao Estado e ao Mercado, não havendo uma separação tão clara entre os vários setores, tal como se verifica na perspetiva norte-americana.

Na abordagem europeia, o conceito central é o de Economia Social, utilizado em França pela primeira vez, tendo sido posteriormente difundido e adotado pelas restantes correntes europeias. Segundo esta abordagem, o conceito de economia social delimita as organizações através de um conjunto de princípios, nomeadamente, a:

“ (...) autonomia em relação ao Estado, a finalidade social dos bens e serviços produzidos para os membros ou para a coletividade, (...) e, não menos importante, a não distribuição de excedentes ou, pelo menos, a sua restrição, sendo a mais habitual a ausência de relação entre o capital e a participação nos lucros” (Almeida, 2010, p.6).

Monteiro (2004, citado por Guimarães, 2013) menciona que a expressão sociedade civil tem sido usada como equivalente de Terceiro Setor. Segundo o mesmo, o este setor agrupa

“ (...) organizações civis, resultantes do esforço e vontade de associação de cidadãos, distintas tanto das instituições coercivas do Estado (...) como das instituições lucrativas do mercado, mobilizando os cidadãos para causas públicas” (Monteiro, 2004, citado por Guimarães, 2013, p.36).

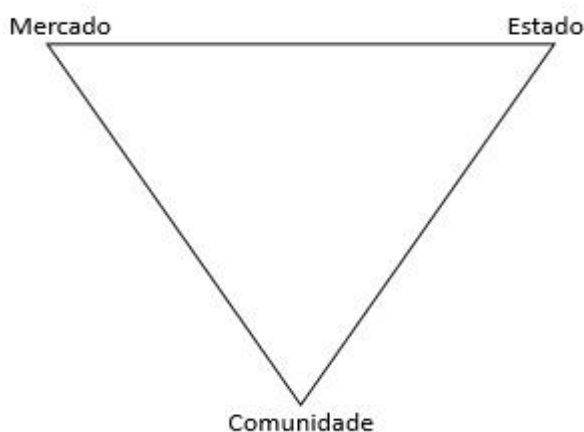
Segundo Guimarães (2013), o Terceiro Setor incorpora “um conjunto alargado e heterogéneo de organizações que se orientam por finalidades diversificadas de natureza social, cívica, política, cultural, económica, etc.” (idem, p.37).

Quintão (2004) define o terceiro setor como sendo:

“o conjunto de organizações muito diversificadas entre si, que representam formas de organização de atividades de produção e distribuição de bens e prestação de serviços, distintas dos dois agentes económicos – os poderes públicos e as empresas privadas com fins lucrativos-, designados frequentemente e de forma simplificada, por Estado e Mercado” (Quintão, 2004, p.2).

Num estudo mais recente, Quintão (2011) perspetiva o terceiro setor como “um campo de investigação emergente, dedicado ao estudo das formas de organização de coletividades da sociedade civil” (idem, p.5). Este campo é, segundo o triângulo de Evers (1990), agregado num sistema com três polos, nomeadamente o setor público, constituído pelo Estado, o setor privado, representado pelo Mercado e o terceiro setor, através da comunidade (Almeida, 2010).

Figura 1. Triângulo de Evers



Fonte: Evers (1990, Almeida, 2010)

Para Machado (2010), a interação entre os três setores é fundamental para a sociedade, visto que interagem entre si e um colmata as necessidades do outro, procurando a harmonia entre todos e reconhecendo a impossibilidade de atingirem os seus objetivos de forma isolada.

A apreensão de uma definição própria do Terceiro Setor é também dificultada devido à heterogeneidade que as organizações deste setor exibem, uma vez que envolve um conjunto de instituições muito diversas com os seus próprios regimes jurídicos. O artigo 4º da Lei de Bases da Economia Social refere que integram este setor as seguintes

entidades: a) As cooperativas; b) As associações mutualistas; c) As misericórdias; d) As fundações; e) As IPSS, não abrangidas pelo elenco de instituições acima referidas. Este artigo 4º refere, ainda, outras instituições, em função do seu objeto ser social, cultural e desportivo, mas que, na verdade, ou são associações ou cooperativas.

É importante referir que “ (...) uma das grandes forças com que contam estas organizações resulta do facto de os seus membros (não todos, mas muito deles) não trabalharem para ganhar a vida, mas por uma boa causa” (Drucker, 1990, p.162), sendo os voluntários a força motriz destas instituições. Segundo Teixeira (2013), as principais fontes de receita são: Contribuições; Doações; Subvenções; Receitas de aplicações financeiras; Receitas de capital; Vendas de produtos; Outras fontes” (Teixeira, 2013, p. 395-396).

De uma maneira sucinta e geral, as organizações do terceiro setor são organizações “de natureza privada e finalidade pública, (...) sem finalidade de lucro, cujas ações estão voltadas para questões como cidadania, emancipação, autonomia e direitos da população em geral e dos excluídos em particular (...)” (Salavatore, 2003, citado por Campos, 2013, p.4) que “ (...) desempenham funções muito diferentes das que são próprias das empresas ou do governo” (Drucker, 1990, p.10) e que têm como missão “ (...) apoiar outras pessoas, grupos, ou causas e não para conseguir proveitos para si próprias” (Teixeira, 2013, p.393).

Para o presente trabalho adota-se uma perspetiva europeia, no sentido em que as organizações em questão se distinguem pelos seus objetivos, propósitos, missão institucional e comunitária, não se focando na distribuição ou não dos lucros mas no propósito da organização, i.e. no bem que esta proporciona à comunidade.

1.2. Breve contextualização do Terceiro Setor em Portugal

De acordo com Franco, Sokolowski, Harel e Salamon (2005, p.22), o Terceiro Setor em Portugal está fortemente impulsionado por quatro fatores: a presença e a influência da Igreja Católica; o enraizamento de uma tradição de mutualidade e de autoajuda; a longa presença de um controlo político no país, característica do Estado Novo; e, por último e mais recentemente, o desenvolvimento de um Estado de bem-estar moderno, através do recuo do Estado nas organizações sem fins lucrativos.

Desde o princípio da nacionalidade, século XII, “que existem diversas organizações que hoje se incluiriam no terceiro setor ligadas à Igreja ou pelo menos, fortemente inspiradas na doutrina nas Obras de Misericórdia e nos valores cristãos” (Franco *et al*, 2005, p.27). Organizações como mercearias, casas para pobres, hospedarias, são exemplos de organizações que surgiram nessa altura, fundadas em Portugal, assentes nestes princípios solidários e coordenadas por ordens religiosas. Historicamente, é notória a influência da Igreja Católica no desenvolvimento do Terceiro Setor em Portugal, na criação de diversas instituições regidas pelos princípios de solidariedade social, mutualismo e cooperação” (Campos, 2013, p.5), tendo desempenhado um papel fundamental na construção de organizações sem fins lucrativos, desenvolvendo iniciativas na área social, na saúde e na educação. Um bom exemplo dessa ação consiste na criação, no século XV, das misericórdias, que persistem até aos dias de hoje (Almeida, 2011).

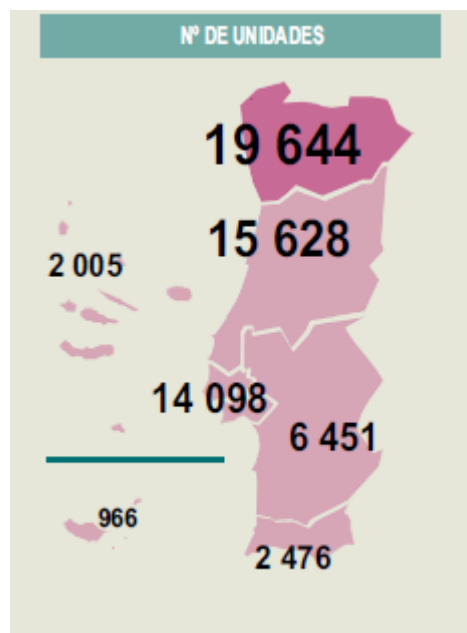
Contudo, foi no século XIX que se assistiu a um maior crescimento do Terceiro Setor, o que, na perspetiva de Campos (2013) se justificou “devido à falta de apoios por parte do Estado para a resolução de problemas sociais” (Campos, 2013, p.5). Este crescimento e desenvolvimento foi sendo influenciado e condicionado pelas políticas públicas, algo que se tornou ainda mais evidente quando foi instaurada a República Portuguesa, em 1910 (baseada nos princípios do liberalismo democrático). Tal facto deveu-se à adoção da Constituição da República e, posteriormente, no fim do Estado Novo, de que adveio o restabelecimento da liberdade de expressão e de associação, desencadeando “uma explosão de movimentos associativos preocupados com todos os aspetos da vida social” (Franco *et al*, 2005, p. 26). Mais recentemente, de acordo com Quintão (2011), nos últimos 30 a 40 anos tem-se assistido a um processo de significativa recomposição do sector, como “reação à manifestação da designada nova questão social¹ e ao esgotamento dos modelos de desenvolvimento ocidental” (idem, p.10).

Segundo a Conta Satélite da Economia Social (CSES, 2016), em 2013, o número total de organizações de Terceiro Setor identificadas foram cerca de 61 mil entidades (figura 2), distribuídas por um conjunto diversificado de atividades, de entre as quais se

¹ Entende-se por nova questão social o encontro de “modelos de desenvolvimento socialmente integradores, de encontrar modelos de desenvolvimento sustentável” (Quintão, 2011, p.11)

destacavam a Cultura, desporto e recreio (50,7%), seguindo-se a Ação e segurança social (15,6%).

Figura 2. Número de entidades do Terceiro Setor por território



Fonte: CSES, 2013

Importa referir algumas características levantadas sobre o Terceiro Setor português através do estudo “Setor não lucrativo Português numa perspetiva comparada” (Franco *et al*, 2005), feito por investigadores da Universidade Católica Portuguesa em conjunto com o *Centre for Civil Society Studies* da Universidade de John Hopkins, este que foi o primeiro estudo empírico acerca do setor não lucrativo português de forma a compará-lo com o de outros países. Um dos resultados foi que este setor constitui uma “fatia maior” da economia em Portugal do que aquilo que é normalmente reconhecido, uma vez que a perceção dos cidadãos portugueses acerca deste setor é “fraca” (Franco *et al*, 2005, p.11). As organizações do terceiro setor possuíam um peso económico significativo pois as suas despesas no ano de 2002 representavam cerca de 4,2% do Produto Interno Bruto (PIB). Apesar de empregar um número significativo de indivíduos, este número ainda se encontra inferior face aos restantes países do estudo. Também os valores de voluntariado neste setor são inferiores em Portugal comparativamente à maior parte dos países desenvolvidos, traduzindo-se apenas em 29% da força de trabalho, em contraste com a média internacional de 38% (Franco *et al*, 2005, p.19).

Os mesmos autores (Franco *et al*, 2005) referem alguns desafios que as organizações do terceiro setor enfrentam como a ausência de consciência do setor que conduz à sua incapacidade de “promover a filantropia, atrair o apoio do público, e assegurar políticas favoráveis ao seu futuro desenvolvimento” (idem., 2005, p. 28) tendo como resposta a importância do fortalecimento do enquadramento legal deste tipo de organizações para que se reduza a dificuldade em compreender qual o enquadramento da organização aquando da sua formação. Melhorar as relações entre o governo e estas organizações é também uma sugestão dos autores, de maneira a profissionalizarem a gestão das organizações e melhorar as relações com o Estado de modo a complementarem os seus papéis na sociedade.

Guerra e Santos (2013) referem que é evidente a importância do terceiro setor em várias frentes:

“na (re)construção do modelo social europeu, na luta contra a pobreza e exclusão social, na criação de à satisfação das necessidades sociais, no desenvolvimento de novas soluções institucionais promotoras de formas de organização económica mais plurais e alternativas à economia de mercado” (Guerra e Santos, 2013, p.16).

A contextualização deste setor é pertinente para a posterior análise organizacional, para o entendimento de algumas especificidades, como a existência destas organizações pela sua missão e a importância dos voluntários para esta instituição.

2. Conceitos utilizados para a caracterização da instituição de estágio

Para a caracterização da APAV, baseie-me nos conceitos de organização, estrutura organizacional e cultura organizacional.

2.1. Organização

Segundo Schein (1982), uma organização define-se como sendo “ (...) a coordenação planeada das atividades de uma série de pessoas para a consecução de algum propósito ou objetivo comum, explícito, através da divisão de trabalho e função e através de uma hierarquia de autoridade e responsabilidade” (idem, p.12).

Para Bilhim (2004), uma organização é “(...) uma entidade social, conscientemente coordenada, gozando de fronteiras delimitadas, que funciona numa base relativamente contínua, tendo em vista a realização de objetivos” (idem, p.21).

De acordo com Pereira (1999), as organizações “(...) são sistemas de pessoas, que se associam para realizar propósitos, mediante estruturas e funções e através de processos, no contexto humano interorganizacional e social, e em continuidade temporal” (idem, p.86).

As definições apresentadas revelam a presença de quatro elementos essenciais que fazem parte de qualquer organização, conforme ilustra a figura 3:

Figura 3. Elementos constituintes de uma Organização



Fonte: Santos, 2008

Apesar destes quatro elementos em comum, é possível perceber que o próprio conceito/definição de organização não é consensual, existindo diferentes perspectivas teóricas. Para a sua análise, alguns autores distinguem a existência da organização formal e da organização informal.

Etzioni (1967, citado por Schultz, 2016) caracteriza as organizações formais como organizações marcadas “pela divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades, pela presença de centros de poder, pela impessoalidade e porque controlam sua natureza e seu destino” (idem, p. 23).

Para Wahrlich (1986, citado por Schultz, 2016), organização informal é “quando a organização formal começa a operar, (...) constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização, o impacto da personalidade dos atores sobre os papéis que lhes foram destinados” (idem, p.23).

Também Pereira (1999) diferencia a organização formal e informal, referindo que as organizações primeiras estão relacionadas com as:

“ (...) estipulações dos dirigentes, traduzidas em estatutos, regulamentos, organogramas” (p.87), e a dimensão informal, segundo o mesmo autor, pode estar relacionada com “ (...) o entendimento entre trabalhadores sobre o quantitativo adequado de produção diária, o modo de lidarem com um capataz, ou em sentido inverso, as técnicas pessoais, ou de ocasião, utilizadas por este para melhorar os resultados do trabalho” (idem, p.88).

Adotando esta tipologia de organização formal e informal, poderá dizer-se que a organização formal se caracteriza pelo organograma da organização, a legislação inerente à mesma e documentos oficiais que regulem a sua ação. Enquanto a organização informal será a desconstrução do organograma através da realidade ‘vívda’, a rotina da organização e as interações estabelecidas entre os membros da organização e seus comportamentos.

2.2. Estrutura Organizacional

Mintzberg (1995) define a estrutura de uma organização como “ (...) o total da soma dos meios utilizados para dividir o trabalho em tarefas distintas e em seguida assegurar a necessária coordenação entre as mesmas” (p.20). O mesmo refere que “para compreender como as organizações se estruturam, temos em primeiro lugar de compreender como é que funcionam. Precisamos de conhecer as suas componentes, quais as funções que cada um desempenha, e como os fluxos de trabalho, de autoridade, de informação e de decisões irrigam as organizações” (idem, p.35).

A estrutura organizacional refere-se às relações formais (por exemplo, tal como são desenhadas num organograma) e às obrigações dos membros da organização, como estão especificadas na definição de funções e manuais de procedimentos - “ (...) tarefas devem estar destinadas; especifica quem depende de quem; define os mecanismos

formais; constitui um conjunto de variáveis complexas, sobre as quais os administradores e gestores fazem escolhas e tomam decisões” (Bilhim, 2004, p.22).

Para Bilhim (2004), a estrutura define a forma como as tarefas devem estar destinadas, especifica quem depende de quem e estabelece os mecanismos formais de coordenação de controlo.

Neste sentido, a estrutura organizacional é a forma como as atividades desenvolvidas por uma organização são divididas, organizadas e coordenadas e é composta, essencialmente, pela complexidade, centralização e formalização.

A complexidade inclui os múltiplos graus de especialização, a divisão do trabalho, os níveis hierárquicos, as extensões da organização e as filiais que possa ter, refere-se aos “níveis de diferenciação” dentro da organização: a diferenciação horizontal, vertical e espacial (Bilhim, 2004).

Hage (citado por Bilhim, 2004) define a diferenciação horizontal como a especialização numa organização, medida pelo número de especialidades ocupacionais e pela extensão da formação exigida para cada uma delas (Hage, citado por Bilhim, 2004, p.118).

A diferenciação vertical ou hierárquica refere-se à profundidade da estrutura organizacional que é medida através do número de níveis hierárquicos existentes, desde o topo aos níveis mais baixos da organização.

A dispersão geográfica consiste nos níveis de localização geográfica do material do trabalho e dos recursos humanos na organização.

A formalização caracteriza-se pelas regras e procedimentos da organização, ou seja, pelos documentos existentes/normas escritas para a orientação do comportamento dos indivíduos, é “medida pela proporção de tarefas codificadas e pela faixa de variação que é tolerada dentro das regras que definem as tarefas. Quando mais alta for a proporção de tarefas codificadas e menos a faixa de variação permitida, mais formalizada é a organização” (Hage, citado por Bilhim, 2004, p.26). Desta forma, é “o recurso ao dispor da organização para regular o comportamento dos seus membros, indicando-lhes por escrito o que devem fazer” (Bilhim, 2004, p.127).

A centralização refere-se à distribuição de poder, ou seja, ao local onde se encontra o poder de tomada de decisão, é portanto um bom indicador para a compreensão da estrutura organizacional porque diz respeito à estrutura formal e pode ser definida como “o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégicas em relação ao número de grupos na organização. Quanto maior for o nível de participação de um número maior de grupos numa organização, menor será a centralização” (Hagen, citado por Bilhim, 2004, p.130).

Em suma, a estrutura organizacional parece um conceito importante para analisarmos qualquer organização uma vez que contempla a análise das várias componentes, olhando a organização como um todo.

2.3. Cultura Organizacional

De acordo com Bilhim (2004), a cultura de uma organização é uma característica única que permite distinguir uma organização de outra, tendo um papel decisivo na definição das fronteiras das organizações. Teixeira (2013) identifica a cultura organizacional como a personalidade de um indivíduo referindo que transmite a maneira como as pessoas de uma organização se comportam, os indivíduos criam“ (...) um sistema de valores que se exprime por meio de ritos, rituais, mitos, lendas e ações” (Teixeira, 2013, p.275).

Na perspectiva de Martin (1992, citado por Ribeiro, 2006): “a cultura organizacional é vista como uma teia de indivíduos, relacionados casualmente de um modo ténue pelas suas posições mutantes, numa variedade de problemas, dependendo o seu envolvimento cultural, dos problemas ativos a cada momento” (Martin, 1992, citado por Ribeiro, 2006, p.175).

Para Shein (1984), citado por Caixeiro (2014), a cultura organizacional pode ser definida como:

“O padrão de pressupostos básicos, que um dado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu, aprendendo a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que têm funcionado suficiente bem para serem considerados válidos e serem ensinados aos novos membros como modo correto de compreender, pensar e sentir, em relação a esses problemas” (Shein, citado por Caixeiro, 2014, p.251).

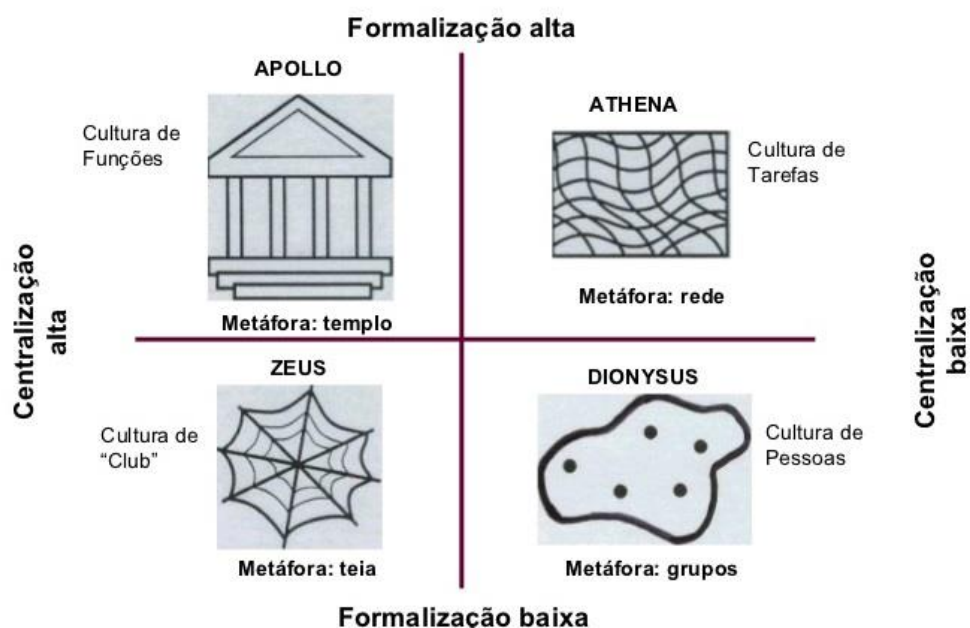
Parece consensual para os autores que abordam este tema que cada organização tem a sua própria cultura, sendo essa cultura o fator que as distingue das outras organizações, sendo que “ (...) no fundo haverá tantas culturas quantas as organizações” (Teixeira, 2013, p.281). E várias culturas dentro de uma organização, isto porque, numa organização que funcione segundo o princípio da unidade, a cultura é encarada como um processo de integração, e os membros partilham aspetos fundamentais da cultura, mas apresentam dentro dos seus departamentos especificidades distintas.

Conforme refere Geert Hofstede, citado por Bilhim, (2004): “as organizações têm culturas, mas os seus departamentos podem ter distintas subculturas. Por exemplo, o departamento de contabilidade possui normas, valores e crenças distintos do departamento de investigação e desenvolvimento” (Geert Hofstede, citado por Bilhim, 2004, p.194).

Nas organizações é possível classificar o tipo de cultura existente de acordo com alguns critérios. Neste relatório é apresentado o modelo de Charles Handy (citado por Teixeira, 2013).

O modelo de Handy possui como critérios para a definição do tipo de cultura, a centralização e a formalização, definindo quatro tipo de culturas (figura 4).

Figura 4. Tipos de cultura de Charles Handy



Fonte: Teixeira, 2013

Este autor atribuiu a cada tipo de cultura o nome de um deus da antiga Grécia, associando a cada uma das culturas uma filosofia de gestão, com o intuito de ajudar a transmitir ideias-chave associadas a cada cultura.

Para a cultura de Funções, Handy (1980, citado por Teixeira, 2013) associa a figura de um templo grego e o deus do Apolo. “Apolo era o deus da ordem e das regras e o templo grego vai buscar a sua beleza e força aos pilares” (Teixeira, 2013, p.281). Esta cultura é “baseada na atribuição de papéis, os pilares representam funções e divisões, unem-se administrativamente no topo” (Teixeira, 2013, p.281). Neste tipo de cultura, a burocracia é sinónimo de estabilidade e previsibilidade.

Na Cultura de Tarefas, Handy alia a simbologia de uma rede como que caracterizasse as várias partes da organização para a solução de problemas. “O poder aqui reside nas ligações, nos interstícios da rede e não no topo” (Teixeira, 2013, p.282). Esta cultura está associada “às ideias de juventude, energia e criatividade e daí a sua ligação a Atena, deusa da juventude, da sabedoria e da arte” (Teixeira, 2013, p.282) e é caracterizada pela contínua e bem-sucedida resolução de problemas (...) quando o grupo tem um propósito existe um senso de entusiasmo e compromisso conjunto” (Mello, p.10, 2000).

Para a cultura de “Club”, o autor associa o símbolo da teia de aranha, e o deus Zeus, “corresponde a uma organização estruturada em divisões de trabalho baseadas em funções” (Teixeira, 2013, p.282). Segundo a mitologia grega, Zeus era o rei dos deuses, era receado e respeitado, sendo a associação a este tipo de cultura as ideias de poder centralizado e autocracia. Outra característica é “a rápida tomada de decisões que deve-se a empatia pois Zeus cerca-se de subordinados com os quais possui afinidade e confiança” (Mello, 2000, p.8).

Na cultura de Pessoas, Handy associa um acumulado de estrelas individuais, independentes, mas unidas por um círculo e o deus associado é o Dionísio, o deus do vinho e das canções. As estrelas também representam “os talentos individuais que brilham profissionalmente” (Mello, 2000, p.10). Neste tipo de cultura, destaca-se os professores, considerando que os grupos da cultura existencial “não gostam de receber ordens, só respondem quanto se trata de um dos seus membros” (Mello, p.10, 2000).

Note-se que as organizações podem possuir “uma mistura dessas quatro culturas embora naturalmente em graus diferentes, sobressaindo então uma outra cultura” (Teixeira, 2013, p.285). Neste sentido, é comum que uma organização não se defina somente com um único modelo de cultura.

Para uma caracterização mais fidedigna, é importante conciliar as entradas teóricas acima mencionadas com técnicas de recolha e análise de dados.

3. Nota metodológica

Este ponto faz referência às orientações metodológicas utilizadas para proceder à caracterização da organização da APAV, nomeadamente o tipo de investigação e técnicas e análise de recolha de dados.

A abordagem metodológica patente é de cariz qualitativa. A investigação qualitativa “preocupa-se com a recolha de informação fiável e sistemática sobre aspetos específicos da realidade social usando procedimentos empíricos com o intuito de gerar e inter-relacionar conceitos que permitam interpretar essa realidade” (Afonso, 2005, p.14)

Bogdan e Biklen (1994) referem que a investigação qualitativa se caracteriza por ser descritiva, ter como fonte direta de dados o ambiente natural e o investigador constituir o instrumento principal, que se interessa mais pelo processo do que simplesmente pelos resultados ou produtos.

3.1. Técnicas de Recolha

O estudo recorreu a duas técnicas de recolha de dados: a - pesquisa arquivística e observação participante.

Segundo Afonso (2005), a pesquisa arquivística ou documental compreende a “utilização de informação existente em documentos anteriormente elaborados, com o objetivo de obter dados relevantes para responder às questões de investigação (...)” (Afonso, 2005, p. 88). Neste sentido, o investigador consulta os documentos que foram previamente organizados e / ou produzidos por outros.

Relativamente aos documentos que se investiga, “há que distinguir entre documentos oficiais, documentos públicos e documentos privados” (Afonso, 2005, p.89).

Para o presente estudo, foram usados apenas os últimos dois, os documentos públicos “ (...) inclui-se a imprensa” (Afonso, 2005, p.90), nomeadamente o site da APAV, a obra dos *25 Anos APAV - 1990-2015*, e os documentos privados sendo de “acesso mais restrito, incluem-se os arquivos de empresa” (Afonso, 2005, p.90), nomeadamente o manual de qualidade da APAV e a IntraNet.

Tabela 1 - Identificação do tipo de documentos utilizados na pesquisa arquivista

Documentos Públicos	Documentos Privados
<i>Site Oficial</i>	Manual da Qualidade APAV (2017)
25 Anos APAV 1990-2015	<i>IntraNet</i>
Plano Estratégico 2013-2017	

A observação participante “corresponde a uma observação em que o observador poderá participar, de algum modo, na atividade do observado, mas sem deixar de representar o seu papel de observador e, conseqüentemente, sem perder o respetivo estatuto” (Estrela, 1994, p.36).

Este tipo de observação possibilita “ao investigador que deseja compreender um meio social que, à partida, lhe é estranho ou exterior e lhe vai permitir integrar-se progressivamente nas atividades” (Boutin, Goyette e Lessard-Hebert, 2010, p.155).

O tipo de observação participante reflete-se sob a forma de notas de campo (Anexo 1). As notas de campo são reflexões pessoais sobre o percurso na instituição, englobam “problemas, impressões, sentimentos e intuições” (Burgess, 2001, p. 188) associados às idas à instituição.

A recolha de dados permitiu quer a caracterização sob o ponto de vista da organização formal, nomeadamente a análise de documentos oficiais, como do ponto de vista informal, através das observações realizadas. Os vários dados recolhidos, quer no âmbito da organização formal, como informal, foram utilizados para a análise da estrutura organizacional e para a análise da organização como cultura.

3.2. Análise de dados

A análise documental utilizada foi a técnica de análise de dados, para recolher dados em documentos, artigos, textos e livros sobre o conteúdo do trabalho. A análise documental é “uma técnica que tem, com frequência, uma função de complementaridade na investigação qualitativa, isto é, que é utilizada para «triangular» os dados obtidos através de uma ou duas outras técnicas” (Boutin *et al*, 2010, p.144). Segundo Moraes (1999) “ (...) uma metodologia de pesquisa usada para descrever e interpretar o conteúdo de toda a classe de documentos e textos (...) ” (idem, p.5).

4. Apresentação e Análise da APAV

Este ponto está relacionado com a caracterização e análise da organização que me acolheu durante o estágio, a APAV. Primeiramente, será apresentada a APAV, nomeadamente o contexto de surgimento, a missão e visão. Posteriormente, analisa-se a APAV à luz dos conceitos de estrutura organizacional e de organização como cultura.

A APAV é uma “instituição particular de solidariedade social, pessoa coletiva de utilidade pública, que tem como objetivo estatutário promover e contribuir para a informação, proteção e apoio aos cidadãos vítimas de infrações penais (...) através da prestação de serviços gratuitos e confidenciais” (APAVb, 2017).

Uma vez que a APAV possui o estatuto jurídico normativo de IPSS, parece importante referir que segundo o Decreto-Lei n.º 172-A/2014, de 14 de Novembro, que alterou e republicou o Decreto-Lei n.º 119/83, de 25 de Fevereiro, são IPSS:

“As pessoas coletivas, sem finalidade lucrativa, constituídas exclusivamente por iniciativa de particulares, com o propósito de dar expressão organizada ao dever moral de justiça e de solidariedade, contribuindo para a efetivação dos direitos sociais dos cidadãos, desde que não sejam administradas pelo Estado ou por outro organismo público”

4.1. Criação e evolução histórica

“A ideia da APAV germinou face à constatação de que o delinquente e a vítima eram face de uma mesma moeda, no ‘caras ou coroas’, raramente a face da vítima ficava para cima” (Pereira, APAV, a).

A APAV foi criada a 25 de Junho de 1990, por iniciativa de um grupo de 27 associados fundadores, uma instituição de âmbito nacional, localizando-se a sua sede em Lisboa, “num contexto de crescente tomada de consciência dos direitos da vítima de crime e visando colmatar a inexistência de qualquer estrutura de apoio a esta nos referidos moldes” (APAVc, 2017).

Manuel Antunes (citado por Alves, 2017, p.49), associado fundador e presidente da APAV entre 1998 e 2007, refere que um dos elementos centrais no processo evolutivo da APAV foi o facto de o problema da vítima não ser um problema assumido a nível político e muito menos legislativamente.

Como acima referido, até essa data não existia nenhuma organização deste género em Portugal, resultando a criação da APAV, segundo um dos associados fundadores, da necessidade de:

“Aprofundar cada vez mais a conceção da vítima como elemento fundamental num sistema penal e social mais justo. (...) foi um aspeto cultural, ético, cívico, democrático que levou a essa constituição de uma instituição que, de facto, no terreno e na intervenção (...), tivesse uma palavra da comunidade e uma mensagem clara da essencialidade do apoio à vítima e da sua conceção do ponto de vista dos Direitos Humanos” (Leandro, citado por Alves, 2015, p.21).

4.2. Visão e Missão

A visão da APAV é acreditar e trabalhar para que em Portugal o estatuto da vítima de crime seja plenamente reconhecido, valorizado e efetivo, assumindo a sua missão como “apoiar as vítimas de crime, assim como as suas famílias e amigos, prestando-lhes serviços de qualidade, gratuitos e confidenciais e contribuir para o aperfeiçoamento das políticas públicas, sociais e privadas centradas no estatuto da vítima” (APAVa, 2017).

A associação propõe sete práticas para o sucesso da sua missão, sendo estas: 1) a promoção da proteção e apoio a vítimas de crime, com especial atenção às pessoas mais

carenciadas, através da transmissão de informações, de atendimentos personalizados e encaminhamentos, bem como a prestação de apoio moral, social, jurídico e económico; 2) a colaboração com diversas entidades competentes da administração da justiça, tal como os polícias, a segurança social, entre outras; 3) a promoção e incentivo da solidariedade social, através de diversas práticas como a formação e gestão de redes de voluntários; 4) o patrocínio e estimulação com vista à concretização de investigação e estudos acerca dos problemas da vítima para que haja uma maior satisfação dos seus interesses; 5) a participação e promoção em programas e campanhas de informação e sensibilização da opinião pública; 6) a colaboração para a adoção de medidas que promovem a defesa, proteção e apoio às vítimas, para a obtenção de uma prevenção dos riscos de vitimização mais eficaz e um enfraquecimento dos seus impactos; e por último 7) a realização de contactos com entidades internacionais e colaboração com organizações que em outros países prosseguem fins semelhantes aos da APAV (APAVa, 2017).

Os princípios e valores da APAV são, no fundo, a filosofia da mesma, são as crenças e as atitudes que determinam a sua identidade.

A APAV identifica-se enquanto organização de solidariedade social sem fins lucrativos, de voluntariado social com presença nacional, que presta serviços gratuitos, confidenciais e de qualidade a todas as vítimas de crime, regendo-se pelo princípio da igualdade de oportunidades e de tratamento, pelo princípio da não discriminação em função do género, raça ou etnia ou outros, promovendo a justiça e práticas restaurativas na resolução de conflitos (APAVd, 2017).

4.3. Atividade e Estratégia

Ao longo destes quase 27 anos, a APAV tem criado importantes relações de cooperação formais e informais com diversas organizações de âmbito local, nacional e internacional. Alguns exemplos a nível nacional são: o Governo da República (ex: Polícia Judiciária, Ministério da Saúde, Presidência do Conselho de Ministros, etc.); Autarquias Locais e Comunidades Intermunicipais (Câmara Municipal de Odivelas, etc); Ordenas Profissionais (Ordem dos Psicólogos Portugueses e Ordem dos enfermeiros); Organizações da sociedade civil (ex: Banco alimentar, Entreatajuda, etc.) (APAVh, 2017).

A APAV tem vários projetos promovidos (ou em parceria) e projetos internos. A Rede de apoio especializado a crianças e jovens vítimas de violência sexual, também designado projeto CARE, é um exemplo de um projeto promovido pela APAV, que está em curso desde 1 de Novembro de 2015 até 31 de Outubro de 2017, cofinanciado pela Fundação Calouste Gulbenkian. O projeto WAKE | Working Along Key Experts é um exemplo de um projeto em parceria, financiado pelo Programa Justiça, Direção-Geral Justiça e Consumidores que teve início em Setembro de 2016 e tem duração de 24 meses. O programa de Qualidade e Auditoria é um exemplo de um projeto interno (*IntraNet*, 2017).

A APAV tem algumas parcerias internacionais, nomeadamente a Victim Support Europe, sendo a APAV Membro Fundador da organização europeia de apoio à vítima. Sempre com o objetivo primordial de contribuir para o reconhecimento dos direitos das vítimas, a APAV também desenvolveu projetos Europeus, quer como entidade promotora, quer como parceira de outras instituições europeias, numa série de projetos internacionais, cofinanciados pela Comissão Europeia (por exemplo: projeto Alcipe).

O Plano Estratégico é um “documento essencial para o planeamento do desenvolvimento da Associação, identificando e consagrando grandes metas a atingir num horizonte temporal de cinco anos” (APAVi, 2017). Este plano promove uma perspetiva mais vasta e integrada das várias áreas de atividade e apresenta como objetivos estratégicos transversais: “A sustentabilidade; A qualidade; A afirmação da APAV enquanto organização nacional de referência no apoio às vítimas de todos os crimes em Portugal” (APAVi, 2017). O aumento da oferta formativa da Associação é/foi também um dos objetivos definidos a alcançar ao longo destes cinco anos.

4.4. Composição interna

A APAV, enquanto associação privada, tem como órgãos sociais eleitos: Assembleia geral; Conselho Fiscal e Direção.

De acordo com a última eleição, a 9 de Dezembro de 2015, dos órgãos sociais para o quadriénio 2016-2019, fazem parte da mesa da Assembleia Geral o Presidente Álvaro José Brilhante Laborinho Lúcio e dois secretários; do Conselho Fiscal fazem parte o presidente Manuel António Ferreira Antunes e dois vogais; e fazem parte da Direção o

Presidente João Carlos de Jesus Lázaro, um vice-presidente, uma secretária, um tesoureiro e três vogais.

O Presidente da APAV assume funções “executivas permanentes tendo a seu cargo a administração e gestão executiva da organização de acordo com as políticas definidas e orientações emanadas dos órgãos sociais, designadamente da Direção” (APAVe, 2017).

A Secretária-Geral tem como função auxiliar “à gestão do funcionamento dos serviços de acordo com a delegação de poderes por parte da Direção e providenciar a preparação dos instrumentos de gestão. Para além dos estudos, informações e propostas adequados à tomada de decisões” (APAVe, 2017).

O Financeiro “tem a seu cargo as finanças, a contabilidade e as auditorias. Reporta ao Presidente, tesoureiro e Direção” (APAVe, 2017).

A Direção é apoiada pelos seguintes órgãos de carácter consultivo: Conselho de Associados Fundadores e Conselho Consultivo de Gestores (APAVe, 2017).

Os serviços da APAV incluem os seguintes grandes sectores com funções distintas ainda que complementares: Serviços Centrais de Sede; Serviços de Sede no Porto; Centro de Formação; APAV Açores; Rede nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima (GAV).

Nos Serviços Centrais de Sede existem as seguintes Unidades: Unidade de Apoio às Tecnologias da Informação; Unidade de Apoio aos Associados; Apoiantes e Doadores; Unidade de Comunicação e Marketing; Unidade Contabilístico-financeira; Unidade de Estatística; Unidade de Justiça Restaurativa; Unidade Jurídica e de Contencioso; Unidade de Qualidade; Unidade de Recursos Humanos; Unidade de Relações Internacionais, Desenvolvimento e Gestão de Projetos; Unidade de Supervisão; e Unidade de Voluntariado. Os Serviços Centrais de Sede da APAV são compostos por 28 trabalhadores (remunerados). No anexo 2 estão mencionadas as funções/unidades orgânicas e o número de responsáveis por cada função (a um trabalhador pode competir mais do que uma função).

A APAV está diretamente presente em 24 concelhos através da sua rede nacional de 17 Gabinetes de Apoio à Vítima (figura 5); Porto, Braga, Vila Real, Coimbra,

Santarém, Odivelas, Lisboa, Cascais, Setúbal, Portimão, Albufeira, Loulé, Tavira, Ponta Delgada, Faro, Alto Alentejo e Paços de Ferreira.

Figura 5. Mapa dos gabinetes da APAV



Fonte: *IntraNet*, 2017

Para além dos 17 gabinetes, a APAV tem três sub-redes de apoio especializado a crianças e jovens vítimas de violência sexual (CARE), familiares e amigos de vítimas de homicídio (RAFAVH) e vítimas migrantes e de discriminação (UAVM+D), bem como na rede de Casas de Abrigo e à Linha de Apoio à Vítima – 116 006 – número europeu gratuito de apoio a vítimas (figura 6).

Figura 6. Serviços de proximidade da APAV



Fonte: IntraNet, 2017

Fonte: Site APAV, 2017

23



* Rede de Unidades de Apoio à Vítima Migrante e de Discriminação

4.5. Análise organizacional da APAV

Neste ponto, será analisada a estrutura organizacional da APAV, segundo o seu nível de complexidade, formalização e centralização, e analisada a cultura que predomina a organização.

4.5.1. Análise da Estrutura Organizacional

Como ponto de partida para a análise do local de estágio, optei por utilizar as três características que, de acordo com Bilhim (2004), devem ser tidas em conta quando falamos em estrutura organizacional. São elas: a complexidade, a formalização e a centralização.

A complexidade refere-se aos níveis de diferenciação existentes numa organização:

Diferenciação horizontal – Através do Organograma da APAV (ver figura 7, página 23), é possível observar que há alguma complexidade nesta organização: existem diferentes unidades orgânicas, cada uma com unidades e tarefas particulares, que, por sua vez exigem formações específicas. É a Direção que define os objetivos e orientações gerais de execução (com validação prévia pela Assembleia Geral).

Diferenciação vertical ou hierárquica - esta diferenciação refere-se à profundidade da estrutura organizacional que é medida através do número de níveis hierárquicos existentes, desde o topo aos níveis mais baixos da organização. Conseguimos verificar no âmbito da organização formal, através do organograma da APAV (ver figura 7, página 23), que a Assembleia Geral (Presidente, 1º Secretário e 2ª Secretária) está no nível mais alto desta organização, sendo constituída por todos os associados em efetividade de funções, a mesma define as linhas fundamentais da atuação da APAV. Ligado com a assembleia está a Direção (Presidente, Vice-Presidente, Secretária, Tesoureiro e três Vogais) – representação da associação, define os objetivos e orientações gerais de execução; gestão de topo e estratégia, que se liga com o Conselho Fiscal (Presidente e dois Vogais) – fiscalização interna, zelar pelo cumprimento da lei e dos estatutos. A Direção e o Conselho Consultivo estão ligados com dois órgãos de carácter consultivo – O Conselho de Associados Fundadores e o Conselho Consultivo de Gestores. Ligado com a Direção e com o Conselho Fiscal, existe (a unidade) o Financeiro, responsável pelos

serviços contabilístico- financeiros, (que reporta ao Presidente, Tesoureiro e Direção) e a Secretária-Geral que tem como função coadjuvar à gestão do funcionamento dos serviços de acordo com a delegação de poderes por parte da Direção e providenciar a preparação dos instrumentos de gestão, bem como dos estudos, informações e propostas adequados à tomada de decisões. Num quinto nível, estão as seguintes unidades orgânicas dos Serviços Centrais de Sede; a Rede Nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima (composta por 17 gabinetes); as Sub-redes especializadas (3); a Linha de Apoio à Vítima; a Rede Nacional de Casas de Abrigo; e a APAV Açores. Ligado aos Serviços de Sede, estão a Assessoria Técnica da Direção; o Secretariado (num outro nível e ligado ao Secretariado está a equipa técnica central, assessores técnicos e secretariado); Serviços de Sede no Porto; Centro de Formação (num outro nível e ligado ao Centro de Formação existe os Polos de Formação (PF), ver figura 8, página 38) – organograma do Centro de Formação. Ligado à Rede Nacional de Gabinetes de Apoio à Vítima, estão os Gabinetes de Apoio à Vítima, ligado a estes está a equipa técnica (Assessoria Técnica e Secretariado). Ligado às Sub-Redes Especializadas estão as três redes (UAVMD, RAFAVH, CARE) e os gestores, ligado a estes está a Equipa Técnica. Ligado à Linha de Apoio à Vítima está a Gestora e num outro nível a Equipa Técnica. Ligada à Rede Nacional de Casas de Abrigo estão as duas Casas de Abrigo e o Centro de Acolhimento e Proteção e respetivas Gestoras, e num outro nível a equipa técnica e equipa auxiliar. Ligado à APAV Açores, está a gestora e, num outro nível, a equipa técnica. No último nível do organograma, estão os voluntários (TAV e outros), os Estagiários (TAV e outros), e outros colaboradores não remunerados. No âmbito da organização informal, não foi possível observar o nível de diferenciação vertical. No dia-a-dia o que se constatou foi um trabalho em rede, como aliás documentos oficiais referem (APAVi, 2017) e como referido nas notas de campo a propósito das relações entre as unidades orgânicas (NC 20 a 22 de Fevereiro, Anexo 1).

Diferenciação espacial ou dispersão geográfica – A diferenciação espacial ou dispersão geográfica consiste nos níveis de localização geográfica do material do trabalho e dos recursos humanos na organização. Como já foi mencionado, existe uma estrutura de Serviços descentralizada, de acordo com a divisão do País em 17 Gabinetes de Apoio à Vítima, estando a APAV diretamente presente em 24 concelhos. A dispersão geográfica dos serviços da APAV vai para além do âmbito de Portugal continental, a APAV Açores é uma estrutura regional dotada de autonomia de coordenação e gestão das atividades da APAV (nas suas diversas áreas de atuação) na Região Autónoma dos Açores. A

autonomia da APAV Açores é garantida através de um regulamento próprio que a consagra, aprovado pela Assembleia Geral da Associação que criou e regulamentou a estrutura regional.

Neste sentido, pode-se afirmar que a complexidade da APAV é alta, não só devido às suas atividades como à sua envolvente externa.

O grau de formalização é, segundo Bilhim (2004), “o recurso ao dispor da organização para regular o comportamento dos seus membros, indicando-lhes por escrito o que devem fazer” (idem, p.127).

Segundo o respetivo estatuto, a APAV é uma pessoa coletiva n.º 502 547 952, de utilidade pública, instituição particular de solidariedade social (Diário da República, III Série, n.º 159, de 12/7/90 e III Série, n.º 27, de 1/2/91), registada sob o n.º 74/90, a fls. 149 v.º e 150 do livro n.º 4 das associações de solidariedade social. Através dos documentos Prestação de Contas, Relatório e Contas de Gerência e do Relatório de Gestão, os três realizados anualmente, a APAV cumpre a sua obrigação de prestar contas às comunidades locais, regionais e nacional e aos seus vários *stakeholders*, com destaque para os Ministérios signatários do Protocolo. Ao longo de cada ano, as atividades previstas no Protocolo com o Governo da República, bem como extra-protocolo, são acompanhadas pela Unidade de Monitorização do Protocolo (Unidade que integra os Serviços Centrais de Sede). É importante reforçar que a APAV enquanto organização do terceiro setor (também) depende do Governo, das políticas do Governo e do orçamento do mesmo.

A missão, responsabilidades, requisitos mínimos e competências definidas para cada unidade ou função estão regulamentadas e discriminadas no Manual de Funções e no Quadro de Responsabilidades. É importante referir que o Sistema de Gestão da Qualidade (SGQ) se aplica às atividades desenvolvidas pelos Serviços Centrais de Sede da APAV. O SGQ

“implementado na APAV está em conformidade com os requisitos da norma NP EN ISO 9001:2008 e é composto pela política e objetivos da qualidade, descrição dos processos e procedimentos documentados. Inclui também normas, regulamentos, registos e toda a restante documentação abrangida por este sistema” (Manual da Qualidade APAV, 2017)

As regras e comportamentos da APAV estão criados, existem vários documentos internos que demonstram isso, tais como a política da qualidade dos serviços de sede da APAV, o manual de qualidade da APAV, gestão dos recursos humanos, gestão de competências, etc.

Desde 2008, há uma maior monitorização da qualidade do serviço no âmbito da implementação do SGQ, que tem como objetivo obter uma maior padronização dos procedimentos criados e permitir que os mesmos sejam cumpridos da melhor maneira possível.

Assim sendo, a APAV é uma instituição formalizada devido ao seu estatuto jurídico (estatuto publicado em Diário da República) pelo qual se rege, por receber apoio estatal e também por ter projetos cofinanciados (exemplo: projeto CARE, financiado pela Fundação Calouste Gulbenkian; projeto “*hate no more*”, financiado pelo programa justiça da União Europeia) por fundos comunitários, o que exige o cumprimento de regulamentos. O que foi observado, confirma de algum modo este grau de formalização, uma vez que, as auditorias, os constantes processos burocráticos e toda a regulamentação a que estão sujeitos implica que a sua ação não tenha uma grande ‘margem de manobra’. Por exemplo, há até regulamentação naquilo que se refere ao *layout* das apresentações (NC dia 25 de Janeiro, Anexo1), também a construção dos *Dossiers* Técnico Pedagógicos no Centro de Formação têm de estar devidamente preparados em conformidade com os requisitos da certificação (NC dia 31 de Outubro, Anexo1).

Segundo Bilhim, a centralização pode ser definida como “o nível e a variedade de participação dos grupos nas decisões estratégias em relação ao número de grupos na organização. Quanto maior for o nível de participação de um número maior de grupos numa organização, menor será a centralização” (Hagen, citado por Bilhim, 2004, p.130).

No primeiro contacto com a instituição, como consta no diário de campo, surpreendeu-me quando a coordenadora executiva da formação “ (...) referiu que qualquer instrumento que precisarei de utilizar para a minha investigação (entrevista, questionário, etc.) terá de, primeiramente, passar pela aprovação da direção geral” (NC dia 26 de Setembro, Anexo 1), o que me levou a pensar que a APAV teria uma estrutura muito centralizada, contudo, ao longo dos meses, fui-me apercebendo que existe alguma margem de manobra nas tomadas de decisões.

Apesar de a Assembleia Geral estar no nível mais alto da organização, ligado com a Direção, podemos considerar a centralização da APAV baixa, pois o poder não está concentrado dentro da organização. Isto porque, apesar de a missão ser a mesma, a APAV engloba vários serviços descentralizados, situados em diferentes contextos e locais, com especificidades próprias e autonomia relativa. Segundo a Coordenadora Executiva do Centro de Formação da APAV, “(...) esta autonomia é espelhada na gestão diária dos diferentes recursos (materiais, financeiros e humanos) dos/ nos serviços de proximidade que a APAV tem nos diferentes concelhos” (NC 2 e 3 de Fevereiro, Anexo1).

Através desta análise, é possível verificar que o nível de complexidade da APAV é alto, derivado às suas atividades e envolvente externa, é uma instituição formalizada derivado ao seu estatuto e o nível de centralização é baixo pois a APAV engloba vários serviços descentralizados, não estando o poder concentrado na organização.

4.5.2. Organização como cultura

Segundo Teixeira (2013), a cultura de uma organização “corresponde à personalidade no indivíduo e transmite a forma como as pessoas de uma organização se comportam, estabelecendo um sistema de valores que se exprime por meio de ritos, rituais, mitos, lendas e ações” (Teixeira, 2013, p.275).

Segundo a análise das características referidas no ponto anterior, é viável prosseguir com esta análise, recorrendo à tipologia de Handy (1980), que se refere à cultura organizacional. Esta tipologia atenta quer ao grau de centralização do poder como ao grau de formalização da estrutura.

Na análise da estrutura organizacional foi possível identificar um nível de formalização elevado, dado o estatuto da APAV, e um nível de centralização baixo porque apesar de existir uma aparente concentração de poder, há desconcentração de unidades e autonomia relativa das mesmas. Posto isto, e considerando que para a caracterização da cultura da organização Handy (1980) recorre à análise de dois elementos (formalização e centralização) é possível enquadrar a APAV enquanto uma organização com uma cultura, predominantemente, de tarefas.

A cultura de tarefas apresenta-se, como o nome indica, “voltada para a tarefa e resolução de problemas, com decisões centralizadas no que diz respeito aos métodos de

trabalho, consentindo um elevado autocontrole em termos de trabalho. Nas organizações marcadas por esta cultura há objetivos e espírito de empenho” (Caixeiro, 2014, p.261).

Adotando esta definição, e considerando a missão da APAV, é possível afirmar que de facto se trata de uma organização com uma cultura de tarefas, isto porque, é uma organização voltada para as tarefas e resolução de problemas, como já mencionei a missão da APAV é “apoiar as vítimas de todo o tipo de crime, e na necessidade de cumprir objetivos e prazos, já que disso depende a sua própria sobrevivência” (APAVa, 2017), e é marcada quer pelos objetivos, quer pelo espírito de empenho, que é observável dado que a maior parte da força de trabalho da APAV são voluntários (característico de organizações do terceiro setor).

Neste sentido, podemos afirmar que a especificidade destas organizações pertencentes ao terceiro setor, nomeadamente da APAV, se deve em grande parte à existência pela sua missão, “existem para mudar a sociedade e a vida dos indivíduos” (Drucker, 1990, p.58) e ao fato de os recursos humanos em regime de voluntariado serem a força matriz desta instituição, “ (...) a importância do papel dos voluntários da APAV” (NC 6 a 10 de Março, Anexo1).

A APAV caracteriza-se como sendo uma organização, predominantemente, de cultura de tarefas dado o nível de formalização e centralização, previamente analisados.

Capítulo II - A Formação Profissional da APAV para o Técnico de Apoio à Víctima Voluntário

Este capítulo apresenta um pequeno estudo exploratório centrado na Formação Profissional da APAV para o Técnico de Apoio à Víctima Voluntário. O capítulo está organizado em quatro pontos: o primeiro é dedicado ao quadro concetual, onde é feita uma breve contextualização de Formação Profissional e de Voluntariado; no segundo ponto é mencionado o objetivo de estudo, onde é feita um breve enquadramento acerca da pertinência e contributo desta pequena investigação e onde são apresentados os eixos de Análise e respetivas questões de partida o quarto ponto está relacionado com as opções metodológicas utilizadas para recolher os dados de estudo; e, por fim, o último ponto é dedicado à apresentação dos resultados, onde são discutidos os resultados obtidos.

1. Quadro concetual

Para este pequeno projeto de investigação, tomei como quadro concetual contributos teóricos em torno da Formação Profissional, nas características da Formação Profissional da APAV e na definição de Técnico de Apoio à Víctima desta Instituição.

1.1. Breve contextualização de Formação Profissional

Primeiramente, importa referir que o contributo teórico de Formação Profissional será apresentado de forma breve apenas com o intuito de contextualizar a temática, para tal, mobilizam-se alguns autores portugueses que mais se tem dedicado ao estudo da formação profissional, designadamente em contexto empresarial.

O termo formação encontra-se associado à educação de adultos e como refere Canário (2013) é um “processo largo e multiforme que se confunde com o processo de vida de cada indivíduo” (Canário, 2013, p.11).

A formação profissional está atualmente sujeita a enormes mutações, como indica Canário (2013) “a realidade social com a qual se articula o campo da formação profissional contínua de adultos é, no mundo de hoje, marcada por um acentuado fenómeno de mobilidade social que conduz a alterar, de forma significativa, as relações entre a formação e o trabalho” (Canário, 2013, p. 39). A ideia segundo a qual a formação constitui o principal instrumento para promover o emprego e a mobilidade social,

permanece como uma das mais vivas componentes do mito assinalado por Ferry” (idem, p.39).

Assistimos, na atualidade, a uma mudança não só dos locais de trabalho, como também da forma como as organizações redefinem e gerem as competências dos seus recursos humanos (Nisar, 2004). Deste modo, a formação profissional deve ser encarada como estratégia fundamental em contexto organizacional, uma vez que pretende manter os seus recursos humanos atualizados. Nesta lógica, também Canário (2013) confirma que importa repensar as finalidades da formação, não como uma preparação para o trabalho, mas como um processo de aprendizagem no trabalho e pelo trabalho.

Para Lopes e Picado (2010), a formação profissional:

“é um dos instrumentos que poderá ser utilizado de forma a adquirir, manter ou desenvolver competências fundamentais na garantia de trabalho e na competitividade da empresa. A ligação que se faz entre a formação profissional, competência no trabalho e produtividade da empresa é fundamental. Assim, a sua sustentabilidade é ditada quer pelo próprio indivíduo que aprende quer pela organização onde está inserido” (Lopes e Picado, 2010, p.71).

Segundo Lopes e Picado (2010, p.14), são sete as principais finalidades da Formação Profissional Contínua (FPC) tal como inventariadas na literatura: transmissão de conhecimentos, competências e capacidades necessárias ao desempenho de uma função profissional; sustentação da estratégia global definida pela organização; aumento da motivação e da satisfação dos indivíduos ativos, tornando-os mais recetivos à aquisição de qualificações e à sua aplicação na prática profissional; oportunidades de promoção na carreira e de autodesenvolvimento contínuo, na medida em que os objetivos organizacionais possam ser compatíveis com as expectativas individuais; mudança organizacional pelas oportunidades de participação, de resolução de problemas e de melhoria contínua dos processos, assentes na comunicação e na redefinição da visão estratégica da organização; criação de um mercado de trabalho mais qualificado e competitivo, em resultado da emergência de organizações aprendentes; mecanismo facilitador do processo de socialização e integração do indivíduo, através da explicitação do papel organizacional esperado.

Como referem Almeida e Alves (2011, p.710), a FPC visa “contribuir para aumentar a competitividade das empresas e das organizações, para facilitar os processos de

desenvolvimento ou mudança organizacional e para aumentar a empregabilidade individual”.

Enquanto algumas organizações desenvolvem cursos de formação apenas por obrigações legais, outras fazem-nos com o intuito de ver realizada uma melhoria interna a nível de funcionamento assim como melhorar a sua posição no mercado (Bernardes, 2008). Nesse sentido, para Bernardes (2008) a formação “deve promover a autonomia dos indivíduos no sentido de estes procurarem sempre mais” (p.59), na mesma linha de argumentação, a autora defende que as organizações adaptam a sua oferta de formação profissional aos aspetos que as determinam como organizações que são e seus públicos-alvo para assim corresponderem aos desafios que enfrentam diariamente tanto a nível pessoal (os trabalhadores) como a nível organizacional.

Segundo Bento e Salgado (2001), “formar é partilhar experiências acrescentando conhecimentos, mas é sobretudo dotar os indivíduos dos meios necessários para saberem aplicar esses conhecimentos, de forma ajustada, à realidade onde trabalha”. (p.17). Segundo os mesmos autores, a formação profissional é fundamentalmente dotar o indivíduo de conhecimentos e habilidades que lhe são úteis e necessárias para a execução da sua atividade profissional.

Cardim (2012) refere que a formação profissional para os trabalhadores deve “melhorar as competências profissionais, atualizar conhecimentos” (p.1), devendo ser direcionada para a melhoria de desempenho das funções exercidas.

Importa apresentar as conceções de formação profissional de vários autores para identificar que existem várias perspetivas face à finalidade da formação profissional (ainda que não derivem muito umas das outras).

1.2. Voluntariado

Considerando que a amostra deste estudo é o voluntário, importa defini-lo, e apresentar alguns aspetos relevantes para a apresentação dos dados.

De acordo com diferentes autores (Szabo, Moreno, Yoldi, citado por Parente, Marcos e Amador, 2012) o voluntariado é uma atividade não remunerada, assumida de

livre vontade, em que alguém, o voluntário, oferece o seu tempo, de forma estruturada e durante um período determinado.

Voluntariado é, segundo o artº2 da Lei n.º 71/98, de 3 de Novembro “o conjunto de ações de interesse social e comunitário, realizadas de forma desinteressada por pessoas, no âmbito de projetos, programas e outras formas de intervenção ao serviço dos indivíduos, das famílias e da comunidade, desenvolvidos sem fins lucrativos por entidades públicas ou privadas”.

Através das atividades de voluntariado, da aquisição de competências, de saberes e alargamento da rede de conhecimentos, pode proporcionar novas oportunidades no mercado de trabalho (Sardinha, 2011, citado por Parente *et al*, 2012, p.5).

As motivações para fazer voluntariado podem divergir consoante diferentes fatores, segundo Parente *et al* (2012), a identificação com a missão da organização pode ser um dos motivos para o voluntariado uma vez que “ (...) em contextos de crescimento económico, o voluntariado não compete no mercado de trabalho” (idem, p.6). Para Martins (2005, citado por Parente *et al*, 2012, p.5) o ato de dar, associado a valores como a solidariedade e o altruísmo, pode ser uma das motivações para o voluntariado.

Ortega (s/d, citado por Pinto, 2002) afirma que a formação do voluntário é “um processo que tem como finalidade educar integralmente uma pessoa, capacitando-a para executar uma tarefa benéfica para si própria, para a organização promotora e para o destinatário da atividade” (Ortega, s/d, citado por Pinto, 2002, p.158).

2. Objetivo do estudo

O objetivo deste pequeno estudo exploratório é caracterizar a oferta da formação profissional da APAV para os Técnicos de Apoio à Vítimas Voluntários e conhecer as representações destes técnicos sobre a formação recebida.

A escolha e o interesse por este tema surgiram pelo contato que tenho tido, ao longo da licenciatura em Ciências de Educação e primeiro ano do mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação, com o campo da formação profissional.

Para além da motivação pessoal, pesou para esta escolha o reconhecimento da importância da formação profissional em contextos de trabalho, como mostram Bernardes (2008), Lopes e Picado (2010) Cardim (2012), entre outros.

O facto de ter escolhido estudar a formação profissional para os técnicos de apoio à vítima voluntários da APAV deveu-se à importância dos mesmos neste tipo de organizações, sabendo que o voluntariado é a força motriz de muitas organizações do terceiro setor, nomeadamente da APAV, “(...) uma das grandes forças que contam estas organizações resulta dos seus membros (não todos, mas muito deles) não trabalham para ganhar a vida, mas por uma boa causa” (Drucker, 1990, p.162).

2.1. Eixos de análise e questões de partida

Para a elaboração deste pequeno projeto de intervenção, foram definidos dois eixos de análise e as respetivas questões de partida, tal como é possível verificar na tabela seguinte.

Tabela 2 – Eixos de Análise

Eixos de Análise	Questões de Partida	Recolha e análise de dados
1. Caracterizar a oferta formativa da APAV para o TAVV	1.1 Como é feito o planeamento das ofertas formativas da APAV para o TAVV? 1.2 Qual a oferta formativa para o TAVV no ano de 2017	Pesquisa arquivística Análise de Conteúdo
2. Análise das representações do TAVV sobre a formação profissional que recebem na APAV	2.1 Qual o papel da Formação Profissional para o TAVV?	Entrevista semi-estruturada Análise de Conteúdo

3. Opções metodológicas

Este estudo enquadra-se num tipo de metodologia qualitativa, em que os principais instrumentos de recolha de dados para a obtenção dos resultados pretendidos foram a pesquisa arquivística, observação (devidamente explicadas no capítulo 1) e entrevista semi-diretiva. Como documentos utilizados na pesquisa arquivística, foi utilizado o *site* oficial da APAV e o *site* da formação, os documentos privados foram: o Manual da Qualidade formativa (2017), os Balanços de Atividades Formativas (2015 e 2016) e o Plano Anual de Formação (2017).

“A entrevista permite ao observador participante confrontar a sua perceção do «significado» atribuindo pelos sujeitos aos acontecimentos com aquela que os próprios sujeitos se exprimem” (Boutin et al, 2010, p.160).

Para a entrevista semi-diretiva, elabora-se previamente um guião, no entanto as questões são mais abertas, realizadas num ambiente descontraído de modo a que o entrevistado se sinta à vontade e possa exprimir-se à sua própria maneira. A elaboração do guião “constitui um momento importante da investigação, na medida em que ele orientará a recolha de dados. Importa referir que este guião pode ser afinado no decurso da investigação, em que algumas questões podem tornar-se mais importantes do que outras, em função da pessoa entrevistada” (Albarello et al, 1997, p. 217). Por isso, Estrela (1994) sublinha a necessidade de construir o guião com uma estrutura maleável que permita, se necessário, a colocação de novas questões no decorrer da entrevista e que permita a livre expressão das ideias e representações sem esquecer os objetivos pretendidos.

Com o objetivo geral e partindo deste: Compreender o papel da formação profissional da APAV para os Técnicos de Apoio à Vítima Voluntários da APAV, foi elaborado um guião (Anexo 4) que se divide em cinco blocos (A, B, C, D E).

O primeiro bloco temático (A) refere-se à legitimação da entrevista e tem como fim apresentar o objetivo geral da entrevista, garantir a confidencialidade e o anonimato, assim como pedir autorização para gravação da mesma. O segundo bloco temático (B) refere-se à caracterização do entrevistado e tem como objetivo identificar a área de formação académica e a motivação para fazer voluntariado. O terceiro bloco temático (C)

corresponde à identificação do percurso formativo do entrevistado, fora e dentro da APAV. O quarto bloco temático (D) corresponde à percepção do papel da formação profissional para o entrevistado. Por fim, o último bloco temático (E) refere-se à finalização da entrevista onde se pergunta ao entrevistado se gostaria de acrescentar mais alguma coisa à entrevista e agradecer a sua disponibilidade.

Foram realizadas três entrevistas semi-diretivas com o objetivo de identificar grandes blocos sobre as representações dos técnicos sobre a formação profissional, uma vez transcritas (Anexo 4.1), foi realizada uma grelha de análise de conteúdo com o intuito de organizar e interpretar o conteúdo das mesmas. Tal como Boutin et al (2010, p.160) referem “(...) os dados provenientes de entrevistas devem ser registados por escrito (ou transcritos, no caso de ter havido gravação de áudio) e reduzidos (codificados, formatados) para serem, em seguida, tratados” (Anexo 4.2).

Tabela 3 – Técnicas de recolha de dados

Técnicas de Recolha de Dados	Objetivos
Pesquisa Arquivística	Recolher informação sobre como é concebida a formação profissional na APAV, como é feito o planeamento da oferta formativa da APAV e identificar a oferta formativa para o TAVV para o ano de 2017.
Entrevista Semi-estruturada	Realizadas nos dias 8, 9 e 12 de Junho tinha como principais objetivos, a análise da motivação para o voluntariado do entrevistado, o seu o percurso formativo (participação em ações de formação fora da APAV e na APAV) e identificar as competências desenvolvidas e a sua aplicação no contexto de Técnico de Apoio à Vítima.

4. Apresentação dos resultados

De seguida, apresentam-se os resultados obtidos com a realização deste pequeno estudo sobre a Formação Profissional da APAV para o Técnico de Apoio à Vítima Voluntário, organizados segundo os eixos de análise.

Primeiramente, é feita uma apresentação da formação profissional da APAV, seguidamente é apresentado o voluntariado na APAV e a oferta formativa destinada ao mesmo e, por último, é apresentada a perceção do TAVV sobre o papel da formação profissional.

4.1. Formação Profissional da APAV

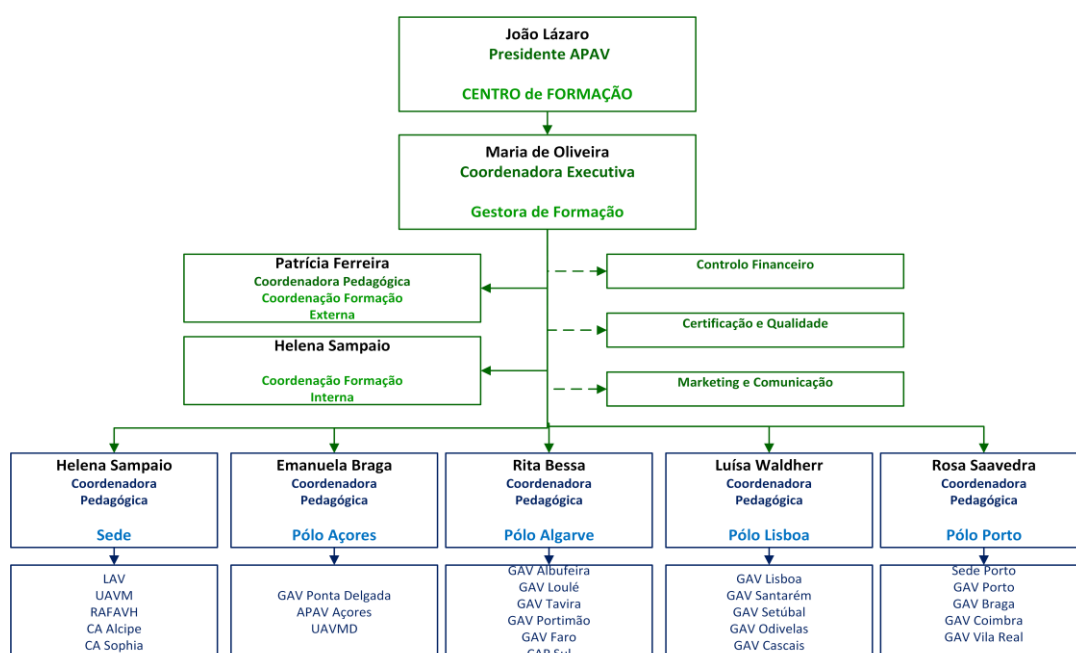
Neste subcapítulo, pretende-se compreender como é concebida a formação profissional da APAV.

O crescimento da APAV enquanto instituição fez aumentar não só o número de Técnicos/as de Apoio à Vítima, como também o número de técnicos/as que não estando diretamente ligados ao apoio à vítima, levantam a necessidade da diversificação das áreas de formação, como sendo as áreas de gestão, informática, línguas, comunicação, candidaturas a projetos, etc. (APAV, f).

O Centro de Formação da APAV foi criado no ano de 2003 para assegurar a gestão da formação tanto de carácter interno como externo, sendo desde 2002 entidade formadora acreditada (pela Direção-Geral do Emprego e das Relações do Trabalho – DGERT) e reconhecida por outras entidades como tal (APAV, f).

O Centro de Formação, cuja sede é em Lisboa, tem representatividade em quatro PF – Lisboa, Porto, Algarve e Açores –, nos quais a APAV possuiu instalações próprias para a realização de formação (Figura 8).

Figura 8. Organograma do Centro de Formação



Fonte: Manual de qualidade da atividade formativa, 2017

A formação profissional da APAV compreende todos os cursos de educação-formação no seu âmbito de competência e áreas de certificação para maiores de 16 anos. São áreas de educação-formação certificadas e do âmbito de atuação da APAV: Desenvolvimento pessoal; Psicologia; Sociologia e Outros Estudos; Ciência política e cidadania; Gestão e administração; Direito; Trabalho social e orientação e Proteção de Pessoas e Bens (APAVf, 2017).

A formação interna é dirigida a todos os trabalhadores, entenda-se os trabalhadores em regime de trabalho dependente e independente, voluntários, estagiários e utentes da rede nacional de Casas de Abrigo da APAV (Manual da qualidade formativa, 2017).

A formação Externa pode ser Interempresas ou Intraempresas:

- A formação Interempresas é dirigida ao público no geral, destinando-se a qualquer pessoa individual que, por sua iniciativa, procura formação no âmbito da atividade da APAV para seu desenvolvimento pessoal e/ou profissional (APAVf, 2017).
- A Formação Intraempresas é uma formação criada à medida, dirigida a entidades/organizações externas ou a grupos específicos de profissionais que pretendam formação no âmbito da atividade da APAV (APAVf, 2017).

A Formação financiada possibilita a realização de cursos de formação profissional sem custos financeiros para os participantes, neste momento o Centro de Formação está a aguardar resposta às Candidaturas efetuadas ao novo Quadro Comunitário do Portugal 2020 (APAVf, 2017). No dia 15 de Maio foi aprovado o projeto Portugal 2020 (NC dia 15 de Maio, Anexo 1).

No que diz respeito à organização da formação, predominantemente, pretende-se fornecer formação presencial "em sala" (a APAV possui 1 sala de formação localizada em cada Polo de formação, e três salas na Sede) e nas questões práticas a formação *on the job*, principalmente na formação interna. Sempre que seja necessário, maioritariamente para a formação externa intraempresas, a APAV aluga salas de formação (por exemplo em unidades hoteleiras). A formação *e-learning* e *b-learning* será uma "aposta de futuro" (Manual de qualidade da atividade formativa, 2017). O futuro é agora, tendo em conta que um dos trabalhos por que sou responsável no Centro de Formação é o de transformar cursos presenciais em *e-learning* ou *b-learning* (NC 13 a 17 e Fevereiro, Anexo 1).

Como referi anteriormente, o aumento da oferta formativa da Associação foi um dos objetivos a alcançar no Plano Estratégico.

Este ano (2017), a Formação APAV lançou uma nova imagem e criou um *site* destinado à formação da APAV, com o intuito de divulgar a oferta formativa da mesma e de chegar a um maior número de pessoas (NC 25 de Janeiro, Anexo 1).

Para uma melhor compreensão destes dados, é pertinente referir que a atividade formativa é distinguida entre:

Formação Profissional - abrange todos os cursos de educação-formação, no seu âmbito de competência e áreas de certificação, para maiores de 16 anos, excluindo o público de contexto escolar/universitário.

Outras Atividades/Eventos de contexto não formal - ações de sensibilização, palestras, comunicações, e outras participações, que são orientadas unicamente para o público de contexto escolar/universitário. (Manual da qualidade formativa, 2017)

Na figura abaixo, é ilustrado o crescimento da atividade formativa no ano de 2015 e 2016 segundo o Balanço de Atividade Formativa (BAF) da APAV dos respetivos anos.

Figura 9. Dados da atividade formativa 2015 e 2016



Fonte: BAF 2015 e 2016

É importante sublinhar o crescente número de participantes nas outras atividades/eventos comparando o ano de 2015 e 2016, demonstrando que a formação APAV está a chegar a um maior público.

Tendo em conta que a APAV é uma organização do terceiro setor, a formação APAV é também uma fonte de receitas, sendo o papel do Centro de Formação, como refere o plano estratégico, responsável pela formação dos seus profissionais e de outros destinatários dos sistemas de justiça e de polícia, de educação, de solidariedade social e de saúde, de maneira a garantir a sustentabilidade da atividade do apoio à vítima e a qualidade global da oferta de serviços de formação.

Em forma de conclusão, a formação profissional na APAV é diversificada, dentro da atividade da mesma, direcionada a vários públicos-alvo (trabalhadores internos ou público externo) com vista a fornecer utensílios para que os mesmos possam preservar a missão da APAV.

4.2. Voluntariado na APAV

“Só entidades ou instituições que dependem do trabalho voluntário sabem realmente avaliar a importância dessa contribuição para o êxito dos seus objetivos”
(Knapp, 2013).

A APAV, desde da sua fundação, valoriza e reconhece a importância do exercício do voluntariado social, visto ser fundamental para o desenvolvimento e crescimento da

intervenção no apoio às vítimas de crime, seus familiares e/ou amigos. O voluntariado é fundamental para o desenvolvimento e crescimento da intervenção junto das vítimas de crime (APAVi, 2017).

O voluntariado na APAV (APAVg, 2017) pode ser exercido de quatro formas distintas: Técnico/a de Apoio à Vítima Voluntário/a; Voluntário/a para suporte técnico/operacional; Voluntário/a para a prevenção e sensibilização; e Amigos/as Pro Bono.

Em Dezembro de 2016, existiam 206 voluntários (Anexo 5 - folha estatística de voluntários), dos quais 164 são Técnicos de Apoio à Vítima. Tratando-se de uma IPSS, organização do terceiro setor, os voluntários representam a força da APAV e são a maior razão do seu sucesso.

Na figura 10, é possível ver as fases do ciclo do voluntário, começando por uma entrevista de seleção e terminando nas atividades de voluntariado, após passar pela formação inicial em contexto de sala e em contexto de trabalho.

Figura 10. Ciclo de gestão do voluntário da APAV



Fonte: Site APAV, 2017

Técnico de Apoio à Vítima Voluntário

Para uma melhor compreensão, é importante referir que na APAV existem Técnicos de Apoio à Vítima em regime de Voluntariado, em regime de Estágio (não remunerados ou remunerados) e em regime Remunerado. Independentemente do regime que o TAV se situe, todos seguem a definição de TAV que irá ser apresentada, e todos são considerados colaboradores internos da APAV (APAVg, 2017).

Como já foi mencionado, a APAV presta às vítimas apoio emocional e especializado de forma gratuita e confidencial, e, reconhecendo que os utentes têm necessidades específicas, promove três tipos de apoio: jurídico, psicológico e social. Esse apoio é prestado por um conjunto de Técnicos de Apoio à Vítima (TAV), devidamente preparados e formados para prestarem um apoio de qualidade e especializado às diferentes necessidades das vítimas.

A APAV considera que o TAV é alguém que possui um perfil de competências, de determinadas características e habilitações que de algum modo possibilitam a identificação, acompanhamento e avaliação das vítimas de crimes, de modo a que seja fornecida uma resposta eficaz às necessidades e pedidos recebidos (APAVg, 2017).

São duas dimensões que um TAV deverá ter, sendo estas a competência pessoal e a competência técnica: A competência pessoal engloba a dimensão relacional, o TAV deve ter um comportamento pacífico e minimizador de conflitos, capacidade para conviver com todas as pessoas, ser tolerante e respeitado de todos os valores e costumes culturais das vítimas sem impor os seus. O princípio de solidariedade social e sentido de compromisso e responsabilidade devem estar presentes no perfil do TAV. Relativamente à competência técnica, esta prende-se com a sua formação académica e/ou profissional, incluindo as suas aptidões, assim como o conhecimento dos procedimentos que se deverão adotar no apoio à vítima, respeitando as práticas quotidianas do GAV e o código de conduta do mesmo (APAVg, 2017).

Tendo em consideração que o TAV lida diariamente com os problemas das vítimas, é importante que o mesmo tenha condições pessoais que o levem a responder adequadamente à frustração e ao *stress*.

Para garantir o apoio no desempenho do trabalho voluntário, a APAV oferece formação inicial e contínua certificada; um ambiente de trabalho favorável e em condições de higiene e segurança; a total cobertura dos riscos inerentes ao exercício da atividade através de um seguro; eventos lúdicos periódicos de cariz não formativo; entre outros (APAVg, 2017).

4.3. A oferta formativa da APAV para o TAVV

O Plano Anual de Formação é elaborado com dados vindos do relatório anual de diagnóstico de necessidades de formação e tem, como o nome indica, uma periodicidade anual.

O conceito de necessidade de formação é para Rodrigues (1991), “(...) resultante do confronto entre expectativas, desejos e aspirações, por um lado e, por outro, as dificuldades e problemas sentidos no quotidiano profissional” (Rodrigues, 1991, p.476).

Tal como Cardim (2012) refere, o levantamento de necessidades de formação consiste na “recolha de informações através de inquérito, utilizando instrumentos metodológicos adequados à mensuração e representação documental das disfunções de desempenho/problemas de organização” (idem, p.35). Por outras palavras, o Diagnóstico de Necessidade de Formação tem como finalidade definir as necessidades existentes na organização, através de instrumentos, a recolha de informação que visa dar a conhecer as carências da organização. Também na APAV, esta análise é feita através de um inquérito enviado aos colaboradores internos. É importante referir que o inquérito enviado aos colaboradores internos diferencia-se consoante o seu regime, ou seja, é enviado um modelo para os colaboradores internos remunerados, outro para os voluntários e estagiários, outro para as utentes (da rede nacional das casas abrigo da APAV), outro efetuado às entidades externas, e por último um inquérito efetuado aos clientes individuais externos (por exemplo, ex-formandos).

Considerando que a minha pequena investigação é destinada às representações dos voluntários, importa referir que o modelo de inquérito efetuado aos mesmos tem os seguintes itens: Nome; Em que GAV/Unidade Orgânica o voluntário pertence; Identificar atividades ou situações-problema que se verificam mais frequentemente no seu local de voluntariado; relativamente a essas situações que mencionou, identificar quais as que

podem ser solucionadas através de ações de formação; o horário preferencial e duração das Ações. Tem ainda um campo em aberto: Observações.

Após a recolha destes inquéritos, a análise dos resultados é feita através da inserção da informação na base de dados Excel num modelo criado para esse efeito.

Como já referi anteriormente, a oferta formativa é distinguida entre Formação Profissional e Outras Atividades ou Eventos de contexto não-formal. A formação profissional da APAV abrange todos os cursos de educação-formação, no seu âmbito de competência e áreas de certificação, para maiores de 16 anos, excluindo o público de contexto escolar/universitário. As ações de sensibilização, palestras (passa a palavra), comunicações, *workshops*, orientadas para o público de contexto escolar/universitário são consideradas pela APAV como outras atividades formativas em contexto não-formal.

Este ano (2017) a oferta formativa para o TAVV foi a seguinte:

Tabela 4. Formação Profissional para o TAVV

Formação Profissional	Tipo de Evento	Tipo de Formação²
Igualdade de Género	<i>Workshop</i>	Contínua
Gestão de chamadas em crise suicida	<i>Workshop</i>	Contínua
Linguagem Inclusiva	<i>Workshop</i>	Contínua
Assédio Moral	<i>Workshop</i>	Contínua
Assédio Sexual	<i>Workshop</i>	Contínua
TAV Linha de Apoio à Vítima	Curso	Inicial
Atendimento a Vítimas de Crime	Curso	Inicial

Fonte: Plano Anual de Formação, 2017

² A formação profissional promovida pela APAV assenta em dois segmentos de intervenção: Inicial – Contribui para a aquisição de conhecimentos e desenvolvimento de competências essenciais e indispensáveis para o início de uma determinada função na APAV; continua – Promove a atualização e aprofundamento do nível de conhecimentos e o desenvolvimento de competências específicas no âmbito do exercício de funções na APAV.

Tabela 5. Atividades ou Eventos para o TAVV

Outra Atividade ou Evento	Tipo de Evento
<i>Burnout</i> no Técnico de Apoio à Vítima	Passa a Palavra
Atendimento a Vítimas Turistas	Passa a Palavra
Crimes de Ódio	Passa a Palavra
Violência contra pessoas com deficiência intelectual e/ou multideficiência	Passa a Palavra
Indemnizações por parte do Estado a vítimas de crime	Passa a Palavra
Violência contra pessoas do mesmo sexo	Passa a Palavra
Segurança nas redes sociais	<i>Workshop</i>
Maiores em situação de incapacidade	Passa a Palavra
Gestão de Stress no atendimento	Passa a Palavra

Fonte: Plano Anual de Formação, 2017

4.4. As representações do TAVV sobre o papel da formação profissional

Neste subcapítulo, pretende-se compreender qual a perceção do TAVV relativamente à oferta formativa de que a APAV dispõe.

No que diz respeito ao percurso académico, os três entrevistados frequentaram o curso de Psicologia. É importante referir, antes de mais, que o entrevistado 1 e entrevistado 2 terminaram os estudos há pouco tempo e estão desempregados, o entrevistado 3 está empregado.

Relativamente ao tempo de voluntariado na APAV e à motivação para o fazer, o entrevistado 1 frequenta a organização enquanto voluntário "há cerca de 10, 11 meses" para " (...) ganhar alguma experiência na área" (Anexo 4.1, E1). O entrevistado 2 é voluntário "desde Outubro", sendo que a sua motivação deriva da " (...) temática que a APAV aborda" (Anexo 4.1, E2). O entrevistado 3 está na APAV desde 2012, sendo a sua motivação o relacionamento com pessoas e " (...) ir ao encontro das suas necessidades (...) " (Anexo 4.1, E3).

A motivação para fazer voluntariado parece ser determinante, deste modo é possível verificar que o entrevistado 1 demonstra uma motivação mais relacionada com o futuro profissional. O entrevistado 1 refere que a motivação para frequentar a formação é “ganhar alguma experiência na área” (Anexo 4.1, E1) remetendo para a ideia “ (...) segundo a qual a formação constitui o principal instrumento para promover o emprego e a mobilidade social, permanece como uma das mais vivas componentes do mito de assinalado por Ferry” (Canário, 2013, p.39). Remete também para o que Sardinha (2011) refere em relação às atividades de voluntariado, que se podem traduzir na aquisição de competências e de saberes, o que poderá proporcionar novas oportunidades no mercado de trabalho (Sardinha, 2011, citado por Parente et al, 2012, p.5).

O Entrevistado 2 e 3 revelam uma motivação ao nível pessoal, o entrevistado 2 revela que “o tema da violência e do crime sempre foi algo que me interessou muito” (Anexo 4.1, E2), o que reflete aquilo que Parente *et al* (2012) identificam como possível motivação para fazer voluntariado: “a identificação com a missão da organização” (Parente *et al*, 2012, p.6). O entrevistado 3 demonstra motivações associadas a valores como a solidariedade e o altruísmo, que justifica dizendo: “(...)gosto muito de pessoas, de ir ao encontro das suas necessidades” (Anexo 4.1, E3).

Quanto ao percurso formativo, os três entrevistados referiram que já frequentaram formações fora da APAV, no âmbito do interesse pessoal e profissional de cada um. O entrevistado 1 revela que frequentou a formação de Certificação de Competências Pedagógicas (CCP) para “ (...) enriquecer a nível pessoal, (...) e para poder também dar as formações certificadas” (Anexo 4.1, E1). O entrevistado 2 frequentou formações “ (...) no âmbito da violência doméstica” (Anexo 4.1, E2). O entrevistado 3 revela um leque diversificado de formações que frequentou ao longo da vida, realizando as formações que considera necessárias para melhor desempenhar as suas funções, mencionando a importância de estar sempre a “atualizar-se” e adquirir novas competências, o que remete para o autodesenvolvimento contínuo (Lopes e Picado, 2010), e para o que Cardim (2012) refere a propósito da formação profissional que deve “melhorar as competências profissionais, atualizar conhecimentos” (idem, p.1).

O facto de os entrevistados já terem realizado formações, parece revelar a valorização da formação profissional por parte dos mesmos, indicando que esta é para os

mesmos vista como um investimento, que trará retorno económico e social ao longo das suas vidas.

Relativamente à oferta formativa da APAV, os três entrevistados afirmam que já frequentam formações dinamizadas pela mesma. O entrevistado 2 refere que gostaria de frequentar mais formações mas que não consegue “ (...) por falta de tempo, não por falta de interesse” (Anexo 4.1, E2). Em relação à divulgação da oferta formativa, os três entrevistados mencionam que tiveram conhecimento das formações através da *IntraNet*, o que revela que procuram a formação, que vão à procura da mesma, uma vez que para terem acesso às novas formações têm que se dirigir a um local específico do *site*. Esta ideia de que os voluntários procuram formação vai de encontro aquilo que Bernardes (2008) se refere como “a autonomia dos indivíduos” na procura de formação, promovida pela frequência da mesma.

Em relação à apreciação da oferta formativa oferecida pela APAV, os três entrevistados consideram-na “pertinente e adequada”. O entrevistado 2 relata que a oferta formativa “é bastante diversificada”, referindo a importância do curso de formação inicial de Atendimento a Vítimas de Crime, que “se adequa, em grande parte às necessidades dos TAV” (Anexo 4.1, E2). O entrevistado 3 menciona “ (...) que deveria ser dada formação específica na forma como lidar com psicopatologias e comportamentos suicidários (...)”, uma vez que tal como o entrevistado diz “ (...) são situações que aparecem com alguma frequência durante os atendimentos” (Anexo 4.1, E3). O entrevistado 3 refere ainda a abrangência da oferta formativa, que pode ser comprovada nas Tabelas 4 e 5.

Os três entrevistados revelam que com as formações que frequentaram adquiriram competências pessoais e técnicas imprescindíveis para o desempenho da sua função na APAV (TAVV) e para o trabalho que realizam junto das vítimas. O que vai de encontro ao que Canário (2013) diz sobre a finalidade da formação não ser somente uma preparação para o trabalho, mas um processo de aprendizagem no trabalho e pelo trabalho. O entrevistado 2 refere que praticamente tudo o que sabe hoje aprendeu no curso de formação inicial – Atendimento a Vítimas de Crime, referindo que “no contexto académico, essa não é uma das vertentes a ser abordadas (...)” e que, após a frequência no curso “ (...) atender uma vítima tornou-se ‘tarefa fácil’” (Anexo 4.1, E2). O

entrevistado 3 menciona a importância não só da aquisição de novos conhecimentos, bem como da “ (...) atualização de conhecimentos” (Anexo 4.1, E3).

Os três entrevistados têm opiniões convergentes quanto à importância da formação profissional para a função que desempenham. O entrevistado 1 refere que as aprendizagens que retira das formações frequentadas são não só a consolidação de conhecimentos que já tinha “como aprender alguns novos que são importantes no trabalho que fazemos aqui na APAV” (Anexo 4.1, E1). O entrevistado 2 diz que “todos os conhecimentos que aprendi, apliquei-os na função de TAV” (Anexo 4.1, E2), sublinhando a relevância da formação, tanto inicial como contínua. O entrevistado 2 menciona também a importância da “formação *on job*”, dizendo que “não é apenas nas formações que se aprende e adquire conhecimentos (...)” (Anexo 4.1, E2) mas também no contato direto com as vítimas, sendo essa “ (...) a chave do desenvolvimento pessoal e profissional de um TAV” (Anexo 4.1, E2), o que remete para uma aprendizagem em contexto não formal.

Relativamente a possíveis motivações para frequentarem estas formações, o entrevistado 1 reforça a motivação a nível pessoal, enquanto o entrevistado 2 e o entrevistado 3 reforçam a importância da missão e o facto de a APAV ser uma instituição de referência na área do apoio a vítimas de crime.

Foi possível concluir que as motivações dos entrevistados para fazer voluntariado na APAV estão relacionadas com o futuro profissional e pessoal, que vai ao encontro dos interesses de frequentarem formações fora da mesma: motivações pessoais como o interesse por temáticas, e motivações profissionais como ganhar experiência na área.

Todos os voluntários entrevistados frequentam formações na APAV e fazem procura contínua de novas formações, com o objetivo de atualizar competências e adquirir novas, tendo como elemento motivador a importância que atribuem à missão da APAV e ao desempenho da sua função. Através das formações revelam ter adquirido competências pessoais e técnicas essenciais para o desempenho do trabalho de um TAVV e para o trabalho que realizam junto das vítimas. Os depoimentos recolhidos levam à conclusão que a oferta formativa que a APAV oferece aos seus TAVV é diversificada (Tabelas 4 e 5).

Após a análise das representações dos TAVV sobre o papel da formação profissional, é possível estabelecer uma relação entre a formação profissional da APAV e o trabalho desempenhado pelo TAVV, o que demonstra que a formação APAV pretende “(...) sobretudo dotar os indivíduos dos meios necessários para saberem aplicar esses conhecimentos, de forma ajustada, à realidade onde trabalha” (Bento e Salgado, 2001, p.17).

Capítulo III – O Estágio

O presente capítulo destina-se à apresentação e reflexão sobre as atividades desempenhadas durante o meu estágio curricular, que decorreu no Centro de Formação da APAV.

Este capítulo está organizado em três pontos. No primeiro ponto, farei um enquadramento do estágio. No segundo ponto, é feita uma descrição das atividades que realizei onde refiro as competências que adquiri e que aprofundi com as atividades realizadas; e por fim farei uma reflexão das atividades e das aprendizagens que adquiri ao longo destes meses, dando conta de como este período formativo constituiu uma oportunidade única de aprendizagem, tanto a nível pessoal como profissional, e como foi um momento de colocar em prática, em contexto real os conhecimentos adquiridos durante a formação académica.

1. Enquadramento do Estágio

O meu estágio na APAV teve início no dia 3 de Outubro de 2016, tendo sido colocada no Centro de Formação, colaborando com a Coordenadora da Formação Interna. Já nas duas reuniões que tinha tido previamente, fui informada que iria ficar a estagiar na coordenação da formação interna, uma vez que existia a necessidade de mais uma pessoa face ao volume de trabalho.

Como já referi no capítulo 2, a equipa do Centro de Formação da APAV é composta por três colaboradoras: a Gestora da Formação-Coordenadora Executiva; a Coordenadora Pedagógica (coordenadora da Formação Externa); e a Coordenadora da Formação Interna.

O meu percurso enquanto estagiária foi curto, durando apenas desde Outubro de 2016 até Janeiro de 2017, isto porque, em Janeiro, fui convidada a substituir a coordenadora pedagógica do Centro de Formação/Coordenadora da formação Externa temporariamente.

Nas organizações integrantes do terceiro setor “(...) os responsáveis optam primeiro pelo recrutamento interno como forma de valorização dos seus colaboradores internos” (Teixeira, 2013, p. 399)

A partir de Fevereiro de 2017, deixei de comparecer no Centro de Formação três vezes por semana, fazendo um total de 19h semanais, para passar a exercer o horário das 10h às 18h todos os dias até o dia 8 de Agosto. Comecei a trabalhar com a Coordenadora Executiva da Formação, tratando dos assuntos de formação Externa (Interempresas e Intraempresas) e assumi as funções de Coordenadora Pedagógica.

No presente relatório, não diferencio as atividades enquanto estagiária e enquanto coordenadora pedagógica, isto porque, tanto o período de estágio como o período a desempenhar as funções de coordenação pedagógica, foram dez meses de aprendizagens repletos de experiências e desafios tanto a nível pessoal como profissional. Este período permitiu o contacto direto com uma realidade profissional, onde existiu um complemento prático à formação teórica e analítica que adquiri ao longo da licenciatura em Ciências da Educação e do Mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação.

2. Descrição das atividades realizadas

No início do estágio, fui apresentada pela Coordenadora Executiva do Centro de Formação a todas as Unidades da organização, tendo sido estabelecido um primeiro contacto com os diversos membros da organização. Fui bem recebida pela APAV, e pelo Centro de Formação em particular, rapidamente senti que fazia parte da instituição. Para a realização do meu trabalho, foram colocados ao meu dispor os recursos necessários, designadamente uma secretária, um computador com acesso a uma pasta partilhada pelo Centro de Formação, um telefone e acesso à *IntraNet* (trata-se de uma rede privada dentro da organização acessível apenas aos membros da organização, onde são partilhadas informações sobre a mesma).

No primeiro dia, a minha tarefa foi apenas de consulta e análise de documentação da organização, com o objetivo de conhecer melhor o seu trabalho e atividades.

O início de estágio coincidiu com a formação inicial do curso “Atendimento a Vítimas de Crime”, um curso que é destinado a colaboradores internos da APAV que iniciam as suas funções enquanto Técnicos de Apoio à Vítima. Apesar de o propósito do meu estágio não ser o de exercer as funções de TAV, ter frequentado este curso foi acima de tudo conhecer o trabalho e a realidade do contexto institucional, bem como a filosofia e missão da mesma.

Após ter frequentado o curso, comecei a realizar as tarefas que iria desenvolver durante a minha estadia na organização, as tarefas foram aumentando no grau de complexidade, responsabilidade e, principalmente, de autonomia.

As tarefas que realizei foram de diversa natureza no âmbito da organização e gestão da formação, tanto a nível da formação interna como externa, sendo que essas tarefas fazem, sobretudo, parte das funções da Coordenadora Pedagógica.

Considero que a minha adaptação às tarefas foi bem-sucedida, apesar de alguns receios e ansiedades pelo meio, que considero que fazem parte de todo o processo de aprendizagem, autonomia e responsabilidade.

Tendo como base a tipologia de tarefas apresentada por Morgan, Hall e Mackay (1983, citado por Barroso, 2005, p.148), adaptando o modelo de Katz, é possível agrupar as tarefas de um gestor, em quatro grandes categorias: tarefas técnicas; tarefas de conceção; tarefas de relações humanas e tarefas de gestão externa.

As tarefas técnicas consistem em tarefas de identificação e definição de metas e objetivos, atribuição de responsabilidades na realização de tarefas a diferentes departamentos, determinação de políticas, definição de regras e normas de conduta e controlo do orçamento em geral.

Nas tarefas de conceção (gestão operacional), o gestor desempenha tarefas de planificação, organização, coordenação e controlo, delega responsabilidades, define critérios e instrumentos de avaliação e assegura a manutenção das instalações.

Nas tarefas de relações humanas (de liderança e gestão de pessoal), o gestor desempenha tarefas tal como a resolução de conflitos, motivação dos membros da organização e assegura a divulgação de notícias, atividades e acontecimentos de interesse para a organização.

Por fim, as tarefas de gestão externa consistem em atividades como a prestação de contas à comunidade envolvente da organização, a empregadores e organismos externos.

As atividades que realizei durante a minha estadia na organização são possíveis de serem agrupadas nas tarefas acima mencionadas.

Como se verifica na tabela 6, as atividades que desempenhei inserem-se, maioritariamente, nas tarefas de conceção/gestão operacional, nomeadamente nas atividades de desenvolvimento da atividade formativa e na avaliação e acompanhamento da mesma.

Tabela 6 – Categorização das actividades desempenhadas ao longo do estágio

Tarefa subjacente à atividade	
Tarefas	Atividades realizadas
2.1. Tarefas Técnicas /educativas	Frequência em Formações
	Logística das salas de formação e equipamentos de apoio
2.2. Tarefas de conceção/gestão operacional	Atualização da base de dados de formadores
	Promoção e divulgação dos cursos
	Gestão das inscrições
	Preparação de ações de formação interna e formação externa (intraempresas e interempresas).
	Fecho de acções de formação
	Plataforma SIGO
	Avaliação de Impacto
	Ponto de Situação dos Dossier Técnico Pedagógico dos PF
	Conceção dos conteúdos
	Elaboração dos Relatórios Trimestrais
2.3 Tarefas de relações humanas/liderança e gestão do pessoal	Articulação com as coordenadoras pedagógicas de Polo
	Colaboração na implementação da Biblioteca Humana
2.4 Tarefas de gestão externa	Articulação com entidades externas

Adaptado de Morgan, Hall e Mackay (1983, citado por Barroso, 2005, p.148)

2.1. Tarefas Técnicas /educativas

Frequência em Formações

Foi-me proposto frequentar a formação inicial de Atendimento a Vítimas de Crime no início do estágio como observadora. Ao longo do estágio, tive a oportunidade de assistir a uma formação externa interempresas enquanto formanda, e participar em dois eventos (designados de “passa a palavra”).

Foi na condição de observadora que participei no curso “Atendimento a Vítimas de Crime”, nos dias 7, 10, 13, 18, 19 21 e 25 de Outubro de 2016, uma vez que a minha função na APAV não era de Técnico de Apoio à Vítima, mas sim de estagiária no Centro de Formação. Este curso teve a duração de 38 horas.

O curso de formação externa que frequentei foi sobre pessoas idosas, “Pessoas Idosas Vítimas de Crime e de Violência”, nos dias 4 e 11 de Outubro de 2016. Este curso teve a duração de 12 horas.

Durante a estadia na APAV, tive a oportunidade de assistir a dois eventos designados de “passa a palavra”, intitulados de “Abandono de Idosos” e “Atendimento a utentes com perturbação do foro psicológico”. Nestes dois eventos, a minha participação foi também por sugestão da coordenadora da formação interna, uma vez que havia falta de inscritos.

“(…) Por falta de participantes inscritos, fui assistir à palestra “Abandono de Idosos” por sugestão da Dr.^a Helena.(…) Hoje de manhã estive a assistir à PAP “Atendimento a utentes com perturbação do foro psicológico” por sugestão da Dr.^a Helena, e por falta de inscrições ” (NC 11 de Outubro e 28 de Novembro, Anexo 1).

Competências adquiridas/desenvolvidas

Uma vez que o mestrado que frequento é em educação e formação, foi muito importante poder começar o estágio observando como decorrem as formações da APAV. A participação nestas formações permitiu-me conhecer o trabalho da instituição, o seu funcionamento, assim como as atividades, procedimentos e normas da mesma. Apesar de o atendimento a vítimas de crime não ser a minha área, nem representa o trabalho que

realizei ao longo destes meses, a frequência nestas formações foram uma mais-valia a nível pessoal, pois tive oportunidade de conhecer novas realidades, e de ter contato com várias temáticas quer ao nível da caracterização dos fenómenos quer ao nível da intervenção.

Logística das salas de formação e equipamentos de apoio

Foi-me pedido que, sempre que as salas de formação fossem utilizadas no âmbito de formações ou eventos formativos, ajudasse na preparação das pastas para os formandos (programa de formação e regulamento da formação), preparação da sala, *coffee-breaks* e qualquer outro apoio que fosse preciso.

Competências adquiridas/desenvolvidas

Ao realizar esta tarefa, apercebi-me da importância do pré e pós formação e da organização dos espaços formativos para proporcionar aos formandos e formadores qualidade e conforto durante o período da formação.

Foi durante estes momentos que tomei contacto com programas de formação e com o regulamento das mesmas, e como estes documentos se revelam fundamentais para o desenvolvimento da formação.

Um último aspeto que me parece relevante referir é a importância da organização do espaço para a motivação e o bem-estar dos formandos, nomeadamente nas formações que ocorriam durante todo o dia.

2.2. Tarefas de conceção/gestão operacional

Atualização da base de dados de formadores

Enquanto coordenadora pedagógica do Centro de Formação, uma das minhas funções era atualizar a base de dados de formadores e respetiva documentação.

Durante o tempo que estive no Centro de Formação não foi preciso recrutar nenhum formador, no entanto, sempre que existiam candidaturas espontâneas, colocava a informação na base de dados respetiva e imprimia os documentos e colocava num *dossier* intitulado de “Bolsa de Formadores”.

Sempre que recebia uma candidatura, com a documentação completa (CV; Ficha curricular da DGERT; Certificado de Competências Pedagógicas; Certificados de Habilitações Literárias), respondia à pessoa referindo que a candidatura passou a integrar a base de dados da Formação APAV facilitando assim um possível futuro contacto.

Competências adquiridas/desenvolvidas

Com esta tarefa aprofundei conhecimentos na ferramenta Excel, uma vez que colocava a informação respetiva na base de dados em Excel. Também adquiri conhecimentos sobre quais os documentos que são necessários para alguém se candidatar a formador e pude observar as características dos vários formadores que foram enviando candidaturas. Este aspeto foi relevante para compreender a diversidade quer de formações base quer das várias atividades desenvolvidas ao longo da experiência profissional.

Elaboração de cartazes e divulgação dos cursos

Foi-me solicitada a elaboração de cartazes para promover a formação externa e a divulgação dos mesmos.

A elaboração dos cartazes foi feita no programa *Adobe Illustrator* e divulgada nos meios de divulgação da Formação APAV (*facebook* e *site*). Algumas vezes a divulgação dos cursos também era feita por *e-mail* para antigos formandos.

Competências adquiridas/desenvolvidas

Com a elaboração dos cartazes, adquiri conhecimentos na ferramenta *Adobe Illustrator*, ferramenta que desconhecia, e que permitiu o desenvolvimento de competências informáticas e potenciou a criação de estratégias de *design* gráfico com o intuito da construção de um cartaz apelativo.

Gestão das inscrições

Durante o tempo que estive no Centro de Formação, dei apoio à gestão das inscrições de eventos ou formações internas e estive responsável pela gestão das inscrições de formações externas interempresas.

Durante o período que estive com a coordenadora da formação interna, dei apoio na gestão das inscrições dos formandos internos. A gestão das inscrições destes formandos, que eram nomeadamente estagiários e voluntários, tornou-se uma tarefa mais simples a partir de Novembro do ano passado (2016) com a criação de uma plataforma única – BDLena – que possibilita uma gestão centralizada dos dados relativos aos Voluntários e Estagiários/as, bem como a gestão da sua formação. Neste sentido, todas as informações que constam na ficha de inscrição de um formando interno estão nesta plataforma, bem como toda a atividade formativa até então.

Na formação externa interempresas, sempre que era divulgado um curso e era aberto o período de inscrições, o Centro de Formação recebia as inscrições ou via *e-mail* ou através do *site* da formação externa, e eu, enquanto coordenadora da formação externa, verificava se todos os campos estavam preenchidos e fazia a triagem para validar pré-requisitos caso necessário.

“(…) Também estive a organizar o Workshop de Mutilação Genital Feminina que se vai realizar no dia 30 de Março, a formalizar as inscrições e a realizar o DTP” (NC 20 a 26 de Março, Anexo 1).

Para os formandos externos, é fundamental o preenchimento de todos os campos da ficha de inscrição, uma vez que para emitir certificados e introduzi-los na plataforma SIGO são precisas essas informações.

Durante este tempo, existiram três cursos de formação externa interempresas que não foram realizados devido ao número reduzido de inscrições. Quando se trata de número reduzido de formandos internos em eventos ou formações, ainda é possível a realização desse evento/formação com poucos formandos.

“(…) Estive a assistir à passa a palavra “Atendimento a utentes com perturbação do foro psicológico” por sugestão da Dr.^a Helena, e por falta de inscrições” (NC 28 de Novembro, Anexo 1).

No entanto, quando se trata de formação externa é obrigatório um número mínimo de formandos (visto que é necessário ter em conta fatores financeiros).

Normalmente, o prazo das inscrições dos formandos externos é de sete dias antes da data de início, para posteriormente se proceder à organização do DTP, imprimir as cópias necessárias dos documentos, e preencher a folha de presenças com os inscritos, etc.

Competências adquiridas/desenvolvidas

Gerir as inscrições dos formandos internos permitiu-me conhecer uma ferramenta nova BDLena - uma plataforma única onde constam os dados dos voluntários/as com a formação que estes frequentam na APAV. Para a gestão dos formandos externos, aprofundei competências de organização e gestão de tempo uma vez que após o fecho das inscrições começa-se a organizar o DTP.

Preparação de ações de formação interna e formação externa (intraempresas e interempresas)

Desde o início, foi-me pedido que, primeiramente enquanto estagiária, ajudasse a coordenadora da formação interna, na organização de um DTP, e depois, enquanto Gestora da Formação Externa, uma das minhas funções era garantir a estrutura e conteúdo, de acordo com os requisitos da DGERT, dos DTP da formação externa intraempresas e interempresas.

A organização de *dossiers* Técnico-Pedagógicos tem implícitas várias tarefas que também podem ser consideradas tarefas de conceção/gestão operacional, na medida em que subentende a organização de vários documentos, o que obriga a uma verificação de tudo o que foi feito em cada formação. Sempre que existe uma ação de formação, é obrigatória a preparação e organização prévia da documentação que consta no DTP.

“As tarefas que realizei hoje foram de preparação e organização de materiais do curso AVC e de preparação e organização de materiais necessários para a formação CARE.” (NC 3 de Novembro, Anexo 1)

Foi fácil compreender a lógica do *dossier* técnico pedagógico uma vez que me foi apresentado desde início, pela coordenadora da formação interna, o índice com todos os documentos que constam no mesmo.

“(…) Estive a aprender a fazer o dossier técnico pedagógico de um curso que se irá realizar, no fundo esta aprendizagem é aprender a organizar todos os documentos que fazem parte de um DTP (...) Organizei também o DTP para o Workshop | Mutilação Genital Feminina e todo o procedimento que é necessário antes de uma ação” (NC 31 de Outubro e 27 a 31 de Março, Anexo 1).

Cada organização de prestação de serviços de educação e formação define a estrutura e a sua matriz de DTP tendo por base os requisitos do artigo 76º da Portaria nº273/201.

Tendo em conta a Portaria nº 273/201, artigo 76º, constata-se que a organização do Dossier Técnico Pedagógico é livre, desde que inclua os seguintes elementos:

- Programa de formação;
- Cronograma;
- Regulamento de desenvolvimento da formação;
- Identificação da documentação de apoio e dos meios audiovisuais utilizados;
- Identificação do coordenador, dos formadores e outros agentes;
- Fichas de inscrição dos formandos, ou lista nominativa em caso de designação por entidade de segurança privada;
- Registos e resultados do processo de seleção, quando aplicável;
- Registos do processo de substituição, quando aplicável;
- Contratos de formação com os formandos e contratos com os formadores, quando aplicável;
- Planos de sessão;
- Sumários das sessões e registos de assiduidade;
- Provas, testes e relatórios de trabalhos e estágios realizados, quando aplicável;
- Registos e resultados da avaliação da aprendizagem;
- Registo da classificação final, quando aplicável;
- Registos e resultados da avaliação de desempenho dos formadores, coordenadores e outros agentes;
- Registos e resultados da avaliação de satisfação dos formandos;
- Registos de ocorrências;
- Comprovativo de entrega dos certificados aos formandos;
- Relatório final de avaliação da ação;
- Relatórios de acompanhamento e de avaliação de estágios, quando aplicável;
- Resultados do processo de seleção de entidades recetoras de estagiários, quando aplicável;
- Atividades de promoção da empregabilidade dos formandos, quando aplicável;

- Relatórios, atas de reunião ou outros documentos que evidenciem atividades de acompanhamento e coordenação pedagógica;
- Documentação relativa à divulgação da ação, quando aplicável.

Este artigo informa também que o DTP deve ser conservado pelo prazo de 5 anos.

Os *Dossiers* Técnico-Pedagógicos elaborados no Centro de Formação eram elaborados e estruturados segundo uma *checklist* estabelecida pelo mesmo, que assenta nos elementos acima mencionados. A ordem de apresentação dos diferentes documentos – índice do Dossier Técnico Pedagógico – é definida e ajustada pela organização.

Segundo o índice estipulado pelo Centro de Formação, estes são os documentos que devem conter num DTP:

1. Regulamento da Formação
2. Programa
3. Cronograma
4. Ficha de Inscrição dos Formandos
5. Ficha de Inscrição do Formador
6. Plano de Sessão e Documentação de Apoio
7. Folha de Presenças e Sumários
8. Registo de Ocorrências e Desistências
9. Avaliação da Satisfação do Formador/a
10. Avaliação da Satisfação dos Formandos
11. Avaliação Individual dos Formandos
12. Pauta
13. Avaliação Desempenho dos Formadores Coordenação
14. Relatório de Avaliação

Cada documento é feito a partir de modelos pré-definidos e disponíveis na pasta partilhada já referida.

É importante referir que, quando se prepara uma formação externa, ou seja, com formandos que não pertencem à instituição, é preciso elaborar contratos de formação e emitir recibos.

“Organizar um *workshop* significa “muita papelada”, imprimir as fichas de inscrição (são enviadas por e-mail), imprimir o comprovativo de pagamento do Workshop. Fazer o contrato do formando. Emitir recibos. Estar em contacto com o formador.(...)” (NC 2 e 3 de Fevereiro, Anexo 1).

O DTP é um recurso fundamental, assumindo um papel importante no desenvolvimento da formação, pois contém todos os dados resultantes do desenvolvimento de uma ação de formação.

Competências adquiridas/desenvolvidas

Esta atividade tornou-se rotineira ao longo destes meses. O desenvolvimento desta atividade permitiu-me conhecer um dos procedimentos que respeitam o regime de certificação administrado pela DGERT, pois estive em contacto com a documentação exigida no processo de formação. Através da elaboração de *Dossiers* Técnico-Pedagógicos desenvolvi competências no âmbito da organização da formação. Apesar de no início não perceber a necessidade de “tanta papelada”, apercebi-me da sua importância e utilidade no desenvolvimento da formação a partir do momento que é possível de forma simples e rápida a consulta de algum documento sempre que necessário.

Fecho de ações de formação

Enquanto coordenadora da formação externa, uma das minhas funções era fechar os DTP. Esta tarefa consiste em confirmar se todos os documentos estão devidamente preenchidos e assinados (pelo formador e pela coordenação pedagógica), analisar e fazer o relatório final de avaliação.

“Esta semana foi, entre outras coisas, dedicada a fechar os dossiers técnico-pedagógicos dos cursos da semana passada. Isto tem subjacentes inúmeras tarefas, como corrigir os exercícios de avaliação, ver se está tudo assinado pelo formador e assinar, enquanto coordenação pedagógica, alguns documentos. Fazer um documento Excel com a avaliação da satisfação dos formandos, avaliação da satisfação dos formadores, avaliação do desempenho dos formadores (pela coordenação), abrir acções de formação da SIGO, emitir certificados, etc” (NC 12 a 16 de Março, Anexo 1).

Quando um curso termina, e após a verificação de todos os documentos do DTP, e a inserção da informação na base de dados Excel (dados de avaliação de conhecimentos e da satisfação da formação – formandos e formadores e dados de avaliação do

desempenho dos formadores), elaborei o relatório final de avaliação. Este relatório contempla os seguintes itens: Introdução; Objetivo; Destinatários; Programa; Funcionamento; Metodologia de Preparação; Divulgação; Cronograma; Local de realização; Documentos de apoio técnico-pedagógico; Conclusão; Análise estatística dos questionários de avaliação da satisfação da formação dos formandos e do formador; Avaliação da satisfação da formação por parte da Formadora; Avaliação do desempenho do/s formador/s por parte da coordenação pedagógica; e Análise qualitativa da avaliação dos formandos.

Só depois do relatório final da avaliação concluído e assinado pela coordenação pedagógica da formação é que a ação de formação se considera fechada.

Competências adquiridas/desenvolvidas

Esta atividade deu-me, mais uma vez, competências de organização e de responsabilidade, uma vez que, sendo a APAV uma entidade certificada é obrigada a cumprir todos os procedimentos estipulados, e se houver uma auditoria e os DTP não estejam completos a formação APAV pode deixar de ser certificada pela DGERT. Esta atividade contribuiu também para desenvolver competências no âmbito da avaliação da formação, uma vez que trabalhei com diversos instrumentos de avaliação, adquirindo uma consciência da sua importância na formação, pois sem estes instrumentos é impossível avaliar como correu a formação e ter noção dos aspetos a melhorar, sempre numa ótica de melhoria continua.

Plataforma SIGO

Nesta atividade, foi-me solicitado que emitisse certificados de ações de formação (cursos e *workshops*) de formação interna e formação externa. Para a emissão de certificados, é necessário registar cursos, caso não existam na plataforma, abrir ações de formação e registar os formandos que não se encontrem ainda registados na mesma.

Esta atividade acompanhou-me ao longo do período que estive no Centro de Formação, isto porque sempre que existe uma formação são emitidos certificados. Mesmo que a formação não ocorra na Sede da APAV, mas noutros Polos, é também o Centro de Formação que emite os certificados.

“A Dr.^a Maria ensinou-nos a trabalhar na plataforma SIGO, a emitir certificados. (...) Hoje emiti os certificados na Plataforma SIGO de uma edição (Março-Abril) do Pólo do Porto 2015. (...) Hoje emiti mais uma edição do Pólo do Porto 2015 (esta edição tinha poucos formandos) e emiti os certificados. Antes da emissão destes certificados tive de abrir ações de formação do curso (...) Hoje estive a manhã toda a trabalhar na plataforma da SIGO. (...) Os dois cursos ainda não estavam inseridos na SIGO, então tive a abrir os dois cursos e só depois abri as ações de formação, inseri as formandas, e emiti os certificados” (NC 12 a 15 de Dezembro, 23 de Janeiro Anexo 1).

A plataforma SIGO (Sistema de Informação e Gestão da Oferta Educativa) é uma ferramenta de acesso restrito onde as entidades formadoras registam os percursos de qualificação dos formandos para depois emitir os certificados de formação.

Quando iniciei o estágio havia alguns certificados, de cursos de formação interna de anos anteriores, que ainda não tinham sido emitidos, assim que aprendi a trabalhar na plataforma SIGO, a registar cursos e a abrir ações de formação, comecei a emitir os certificados que estavam em atraso.

“No princípio parecia um pouco complicado porque ainda são necessários vários passos para criar o curso, para abrir a ação de formação e para inscrever o formando (...)”(NC 12 de Dezembro, Anexo 1).

Competências adquiridas/desenvolvidas

Esta tarefa que no início me pareceu um pouco complexa, por ser uma ferramenta completamente nova para mim, e por ter noção da responsabilidade, tornou-se algo, após tanto uso, intuitivo. As competências que aprofundei ao realizar esta atividade foram o conhecimento de uma nova ferramenta, o sentido de responsabilidade, e ter a noção da sua utilidade e relevância no meu futuro profissional.

Avaliação de Impacto

A APAV teve uma auditoria externa e foram verificadas duas “não conformidades menores” na parte da formação. Uma dessas não conformidades foi o facto de em 2016 os questionários de avaliação de impacto só terem sido aplicados no 1º Trimestre.

“(…) houve uma auditoria externa e percebeu-se que a Formação não estava a aplicar devidamente o subprocesso 2.3.3 do processo Avaliação e Acompanhamento da Atividade Formativa, isto é, não estava a aplicar o questionário de avaliação de impacto após três meses do curso ter terminado nem aos formandos que nela participaram nem aos chefias dos mesmos. (Isto só para a formação interna)” (NC 1 a 9 de Junho, Anexo 1).

Para retificar esta “não conformidade”, realizei a avaliação de impacto do ano de 2016, para tal fui verificar nos DTP desse ano (verifica-se a sua utilidade, aplicabilidade e fiabilidade) da Sede e dos diferentes Polos, os cursos que tinham sido realizados.

A avaliação de impacto, designação da APAV, faz o apuramento das mudanças que a implementação da formação realmente trouxe aos formandos que nela participaram. Trata-se de apurar o impacto da aprendizagem na valorização humana e técnico-profissional dos formandos, na alteração de comportamentos e desempenho no global da organização em que estão integrados. Esta avaliação permite também identificar necessidades sentidas e que deverão ser discutidas nos próximos diagnósticos de necessidades de formação. A avaliação de impacto é feita através da aplicação de dois questionários construídos para o efeito, um aplicado ao ex-formando e outro à sua chefia direta (3 meses após a conclusão do curso).

A avaliação de impacto é realizada unicamente nos cursos de formação interna. Após a verificação dos DTP, sintetizei a informação elaborando um documento onde coloquei todos os cursos, os nomes dos formandos e o respetivo *e-mail* (informações que constavam nas fichas de inscrição) e à frente colocava o nome da chefia desse formando. Por exemplo, se foi um formando que colaborou na Linha de Apoio à Vítima, a sua chefia é a Gestora da mesma. Após esse apuramento, converti a ficha de avaliação de impacto dos formandos e a ficha de avaliação de impacto das chefias, em PDF editável (de forma a facilitar o seu preenchimento) e enviei *e-mail* para todos os formandos e chefias dos respetivos cursos de formação realizados nesse ano.

Depois da receção dos questionários de todos os cursos, e de ter tratado a informação, os resultados do tratamento estatístico foram reportados no Balanço de Atividades Formativas.

Competências adquiridas/desenvolvidas

Esta atividade permitiu o desenvolvimento e o aperfeiçoamento da noção da importância da avaliação numa formação. Avaliar o impacto da formação após três meses é saber a utilidade da formação tanto para o desenvolvimento pessoal e profissional do formando, como se o mesmo teve oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos no desempenho da sua função. Este instrumento avalia a utilidade e aplicabilidade dos conhecimentos adquiridos na formação, aprofundando os meus conhecimentos (neste caso práticos) sobre este momento do ciclo de formação.

O desenvolvimento desta atividade também fez com que aprofundasse competências de organização e analíticas, tendo em conta que tive de recolher e organizar os questionários de cada curso lecionado. Aperfeiçoei ainda as competências informáticas ao nível da ferramenta Excel.

Ponto de Situação dos DTP dos PF

Esta foi uma tarefa que fiz ao longo da minha permanência no Centro de Formação, como se pode ver nas notas de campo (Anexo 1). Uma vez que o Centro de Formação é responsável pela formação na Sede e nos Polos de Formação, é necessário que haja um controlo global dos DTP, isto é, se constam todos os documentos necessários e se estão devidamente assinados. Na Sede, os DTP estão em suporte físico, os DTP dos Polos são digitalizados e enviados para o Centro de Formação.

“Esta tarefa apesar de simples por vezes torna-se um pouco confusa por faltar documentação nos *dossiers* relativos às edições ou por estarem desorganizados” (NC 21 de novembro, Anexo 1).

Quando cheguei ao Centro de Formação, existiam algumas edições do curso de Atendimento a Vítimas de Crime (formação inicial) dos diferentes Polos das quais ainda não tinham sido emitidos certificados, nomeadamente dos anos 2015 e 2016. De maneira a conseguir adquirir a informação dos formandos em falta, foi necessário analisar todos os DTP dos cursos nos quais estava em falta a emissão de certificados (mais uma vez é possível verificar a pertinência deste método de organização).

“Hoje estive a realizar uma espécie de relatório com observações sobre o curso AVC do Pólo de Lisboa desde 2013 a 2016. A realização deste relatório surgiu porque existem vários formandos que estiveram presentes em todos os módulos e não têm avaliação (em diferentes edições), isto ou porque a gestora de gabinete se esqueceu de avaliar ou porque o formando acabou por desistir e não realizou a componente prática. É importante perceber a razão de não estarem avaliados e saber se ainda vão ser para podermos finalizar a ação de formação na SIGO. (...) Hoje estive a passar as presenças nos cursos AVC realizados no Pólo de Lisboa (nos anos 2014, 2015, 2016) para Excel. Esta informação está nos *dossiers* no gabinete da Dr^a. Helena, nos *dossiers* técnico pedagógico das diferentes edições” (NC 19 de Novembro - 3 de Janeiro, Anexo 1).

Tendo em conta que os certificados que faltava emitir eram de anos anteriores, é normal que alguma informação que constasse nas fichas de inscrição dos formandos tivesse desatualizada, nomeadamente a validade do documento de identificação, por isso, para inserir o formando na plataforma SIGO com a informação atualizada, entrei em contacto com os formandos.

“Hoje estive a telefonar aos formandos que frequentaram o curso AVC cujo documento de identificação estava fora de validade com o intuito de saber a nova e para saber se a morada ainda é a mesma visto que os certificados vão ser enviados por correio. (...) Estamos a fechar os *dossiers* técnico-pedagógicos do curso Atendimento a Vítimas de Crime e para efeitos de emissão de certificados precisamos de atualizar a informação acerca da validade do documento de identificação e morada” (NC 6 de Dezembro, Anexo 1).

Competências adquiridas/desenvolvidas

Esta atividade tornou-se um pouco repetitiva e complexa ao longo da minha permanência na instituição. No entanto, foi fundamental para maximizar a minha capacidade de organização, sintetizar informação e competências de comunicação aplicadas no contexto com os formandos.

Conceção de conteúdos para o Site da Formação

Enquanto coordenadora da formação externa, uma das minhas funções foi elaborar conteúdos para a oferta formativa externa.

Este ano, a formação APAV criou um *site* de formação externa, onde consta o catálogo da oferta formativa semestral. Para cada curso ou *workshop* que irá existir neste semestre, elaborei uma pequena descrição sobre essa temática.

“ (...) estive a realizar pequenas descrições sobre cada curso e workshop que se vai realizar em 2017 para colocar no site de modo a incentivar o público a participar nos cursos/workshops” (NC 16 a 20 de Janeiro, Anexo 1).

O site da formação interna foi lançado em 2011 e estava a necessitar de ser atualizado e completado. Nesse sentido, foi criado um novo *site* da formação interna, onde são divulgadas as formações que estão planeadas para os vários PF, onde estão os modelos de formação que são utilizados para a atividade formativa, os documentos como manuais, regulamentos, balanços e planos de formação, todo o material pedagógico sobre todos os temas abordados pela APAV, dividido por produtos formativos e por atividades e eventos.

Após o lançamento do *site*, a articulação com as gestoras de gabinete e coordenadoras de Polo diminuiu, uma vez que a informação que constava no Centro de Formação estava toda disponibilizada *online*.

“ O Centro de Formação está a criar um site interno com toda a informação e material de apoio das formações que existem. O objetivo é facilitar o acesso de todas as gestoras ao material, com o novo layout e atualizado. / Elaboração do conteúdo e material pedagógico de cerca de 140 cursos” (NC 21 de Abril, Anexo 1).

Competências adquiridas/desenvolvidas

Esta atividade fez com que desenvolvesse competências analíticas, uma vez que os conteúdos para a descrição já estavam elaborados. Neste sentido, a minha tarefa foi de reunir informação e identificar qual a mais ajustada para a descrição da temática, tentando sintetizar essa informação. Esta tarefa fez com que tomasse um conhecimento mais aprofundado das várias temáticas que a APAV aborda nas suas formações.

Esta atividade foi ainda importante para compreender que, por vezes, ‘simples’ ações podem agilizar a comunicação entre departamentos, ou, neste caso, PF.

Elaboração dos Relatórios Trimestrais

O Balanço da Atividade Formativa (BAF) é um relatório elaborado trimestralmente e onde consta a execução da atividade formativa da APAV (entre o que

a APAV considera formação profissional/cursos e outras atividades e eventos) fazendo uma diferenciação entre formação interna e formação externa (inter e intra-empresa) por Polo de Formação e Sub-Redes especializadas.

“ (...) É um documento onde entra toda a informação sobre as formações que foram dadas, as que foram planeadas e as que foram extra-planeadas. É um documento imensamente extenso porque é referente a todas as formações dinamizadas na SEDE e nos Polos, e as formações podem ser consideradas formações (se tiverem o DTP) ou outros eventos/atividades (não contem DTP/avaliação, apenas tem apreciação de evento, por exemplo as ações de sensibilização, palestras, ...). As formações podem ser internas, externas interempresas ou externas intraempresas. E as outras atividades/eventos do mesmo modo (internas, externas interempresas ou externas intraempresas)” (NC 24 de Janeiro, Anexo 1).

Neste relatório, entra também a avaliação individual de formandos, avaliação da satisfação dos formandos, dos formadores e da coordenação, por Polos de formação e sub-redes. Para obter estas avaliações é necessário ir “alimentando” o ficheiro de Excel (denominado de BAF), uma das tarefas que mais efetuei ao longo do tempo que estive no Centro de Formação.

“Continuei a “alimentar” o BAF tendo em conta que os Gabinetes partilharam/enviaram os instrumentos de avaliação dos eventos que fizeram.(...) Hoje estive a introduzir os dados das formações no Balanço de Atividades Formativas. (...) Nestes dois dias continuei a fazer o BAF” (NC 12 de Janeiro, 25 de Janeiro, 27 a 31 de Março, Anexo 1).

Competências adquiridas/desenvolvidas

Mais uma vez, com a execução desta tarefa aprofundei conhecimentos sobre Excel, para depois proceder ao tratamento dos dados, recorrendo à construção de gráficos. Com esta atividade, sinto que desenvolvi bastante o meu sentido de responsabilidade, uma vez que este relatório reflete toda a atividade formativa da APAV a nível nacional, o que também fez com que ficasse com uma noção da dimensão e realidade do trabalho da formação dinamizada.

2.3. Tarefas de relações humanas/liderança e gestão do pessoal

Articulação com as coordenadoras pedagógicas de Polo

Como referi no ponto acima, uma das tarefas do Centro de Formação é a elaboração do Balanço de Atividades Formativas. Para tal, é necessário não só obter os dados das formações realizadas na Sede, mas igualmente de todos os PF, bem como as atividades formativas dos gabinetes (por exemplo, o DTP de uma formação que um Polo tenha dinamizado, ou a ficha de apreciação de eventos de uma ação de sensibilização que um gabinete tenha dinamizado).

“Continuei a “alimentar” o BAF tendo em conta que os Gabinetes partilharam/enviaram os instrumentos de avaliação dos eventos que fizeram” (NC 27 a 31 de Março, Anexo 1).

Esta articulação foi feita não só pelo BAF mas também sempre que era preciso algum material pedagógico, troca de impressões e/ou informações.

Como já fiz referência, antes da existência do novo *site* de formação interna, e com a mudança da imagem da formação, a articulação com as gestoras era quase diária, e era necessário a alteração dos *powerpoints* com a nova imagem e o novo layout.

“(…) pedidos de alteração de *Powerpoints* (visto que a partir do dia 25 de Janeiro, foi lançada a nova imagem da formação APAV, todos os *powerpoints* devem ter a nova imagem e existiram outras mudanças também de tipo e tamanho de letra que têm de ser alterados)” (NC 2 e 3 de Fevereiro, Anexo 1).

Competências adquiridas/desenvolvidas

O contacto com as coordenadoras pedagógicas dos Polos de Formação e com as gestoras de gabinete fez com que aprofundasse o espírito de trabalho em equipa, trabalhando de forma profissional e colaborativa, em prol dos objetivos comuns.

Esta atividade fez com que tivesse uma maior consciência sobre os vários conteúdos que integram a formação e a importância de os ter atualizados, nomeadamente, no que diz respeito aos DTP e à avaliação.

Colaboração na implementação da Biblioteca Humana

Foi-me proposto que representasse a APAV na Biblioteca Humana, evento promovido pela Câmara Municipal de Lisboa, no âmbito do programa SOMOS os direitos que temos, enquanto dinamizadora e facilitadora do livro “Eu sou quem sou porque nunca fui quem nunca quis ser”.

Este evento foi implementado pela APAV no âmbito do “Programa SOMOS os direitos que temos”, e realizou-se no Liceu Camões, em Lisboa. Nesta biblioteca Humana, deveriam estar presentes oito livros, intitulados de “O racismo é fruta da ignorância”; “Com ou sem abrigo sou uma pessoa como tu”; “Sou uma mulher transsexual”; “Já fui discriminado por ser cigano”; “Já fui discriminada por ser lésbica mas agora não me escondo”; “ Eu sou quem sou porque nunca fui quem nunca quis ser”; “Não sou uma deficiência, sou o Diogo”; “Sou muçulmana. Fui forçada a sair do meu país. Lisboa acolheu-me.” Este evento, tal como a abordagem destes temas teve como objetivo a promoção do diálogo, o respeito pelos direitos humanos e o combate ao estereótipo.

A Biblioteca Humana foi composta por três sessões, em simultâneo, cada uma de aproximadamente trinta minutos.

Os livros numa Biblioteca Humana são pessoas reais, que representam um grupo/uma parte da sociedade, partilham a sua história e falam abertamente com honestidade sobre as suas experiências de vida, especialmente dos desafios que enfrentaram ou o sofrimento a que são sujeitos devido à discriminação e/ou exclusão social.

A sessão que eu era suposto dinamizar não aconteceu porque o livro (a pessoa que o iria representar), “Eu sou quem sou porque nunca fui quem nunca quis ser”, faltou por motivos pessoais, pelo que fiquei a dar apoio à organização do evento e a assistir às sessões dos livros presentes.

Resumidamente, durante as três sessões além de ir assistindo às diferentes sessões, encaminhei os leitores para o respetivo lugar onde ia ser a sessão do seu livro, fui tratando do apoio logístico (ex.: verificando se havia águas suficientes para todos os participantes) e estando atenta ao cumprimento do tempo de cada intervenção.

Competências adquiridas/desenvolvidas

O facto de ter tido a oportunidade de colaborar nesta atividade foi por mim encarado com muita satisfação e orgulho, uma vez que estive a representar a instituição que me acolheu num evento fora da APAV. Para além de ter representado a APAV, foi muito gratificante ter tido a oportunidade de assistir à partilha de histórias e vivências da parte das pessoas que foram dinamizar as sessões. Também desenvolvi a minha capacidade de comunicação, a nível de saber ouvir e compreender, sem emissão de juízos de valor.

2.4. Tarefas de gestão externa

Articulação com entidades externas

Enquanto coordenadora da formação externa do Centro de Formação, era minha função responder a pedidos de ações de formação ou formação à medida de entidades externas.

Por exemplo, durante a minha estadia no Centro de Formação, recebemos inúmeros pedidos de escolas para a APAV assegurar ações de sensibilização sobre um determinado tema. Nestes casos, a escola envia um *e-mail* com o pedido para a formação e eu articulava com as gestoras do gabinete mais próximo da escola. Muitas vezes, como os pedidos não eram pormenorizados, e como existem determinados fatores que são necessários ter em conta, antes da articulação com as gestoras, contactava as escolas com o seguinte *e-mail* tipo (NC 1 de Fevereiro, Anexo 1).

Esta articulação era feita por *e-mail* ou atendimento telefónico, tendo sido maioritariamente e preferencialmente por *e-mail*, tendo em conta que convém sempre ter uma “prova escrita” do solicitado não só para registo como para memória futura.

Os pedidos de escolas eram maioritariamente ações de sensibilização, ou seja, consideradas como outras atividades ou eventos. Para além de pedidos de escolas para dinamizar ações, também recebemos convites para participar em seminários, colóquios, sobre a temática que envolve a APAV.

Contudo, também era minha função responder a pedidos de formação à medida. Surgiu um pedido de uma formação à medida, onde após feita uma proposta de orçamento e aceite pelos clientes, foi feito um curso à medida.

“construí um programa para uma formação à medida, os formandos que pediram essa formação referiram os conteúdos que queriam “receber”/“aprender”, as datas para a formação (3 dias) e, juntamente com a Maria, definimos quais os módulos mais adequados para os conteúdos que queriam e também o tempo para cada um, visto que o total de formação será de 18 horas, os objetivos específicos da formação, objetivo geral (...) para este curso foi criado tudo à medida, o que significa que foi necessário criar materiais novos e adaptados à estrutura programática que elaborámos, tendo em conta o pedido dos formandos (...)” (13 a 17 de Fevereiro, 2 e 3 de Março, Anexo 1).

Competências adquiridas/desenvolvidas

Esta tarefa fez com que desenvolvesse, mais uma vez, a minha capacidade de comunicação, de compreensão e de planeamento.

Destaca-se a criação de uma formação à medida através do ajustamento da formação às necessidades mencionadas pelos formandos. Esta atividade formativa envolveu recursos logísticos e a prestação de um serviço adaptado à mesma.

4. Reflexão

As diversas tarefas e atividades realizadas durante a minha estadia na instituição constituíram uma oportunidade única para consolidar os conhecimentos adquiridos na licenciatura em Ciências de Educação e no mestrado em Organização e Gestão da Educação e Formação.

O tempo que estive no Centro de Formação, permitiu-me um conhecimento muito mais aprofundado acerca do ciclo e gestão da formação. Estive presente nos três processos da atividade formativa – planeamento, desenvolvimento e avaliação e acompanhamento.

É notório, pelas atividades desenvolvidas no estágio mencionadas anteriormente e pelas notas de campo, que o trabalho que é realizado no Centro de Formação é maioritariamente um trabalho de gestão, no gabinete, nomeadamente de aspetos técnicos, administrativos relacionados com a formação, isto é, as tarefas de planificação e organização de uma formação e tudo o que isso envolve (desde a organização de salas até à emissão de certificados).

A nível teórico, tinha conhecimento da importância da vertente da avaliação numa formação. Contudo, esse conhecimento teórico aliado à prática, resultou numa das melhores aprendizagens durante a presença no Centro de Formação, que foi compreender que a avaliação é necessária, tanto a avaliação da satisfação dos formandos, como dos formadores, como da coordenação pedagógica, como a avaliação de impacto, uma vez que todos estes indicadores são refletidos na avaliação da formação, é essencial olhá-la como algo que contribui para a melhoria sistemática, uma melhoria contínua. Assim como Cardim (2012) refere a avaliação permite “conhecer os resultados do trabalho formativo tornando possível melhorar a sua qualidade e adequação à realidade que deve servir” (Cardim, 2012, p.141).

Outra aprendizagem resultou num conhecimento muito mais aprofundado sobre o papel do gestor e, conseqüentemente compreender e até conceber esse papel. Enquanto coordenadora pedagógica/gestora da formação externa, pude vivenciar e confirmar a minha ideia apreendida na licenciatura em Ciências da Educação, nomeadamente na Unidade Curricular de Gestão das Organizações Educativas, acerca do modo como funciona o trabalho do gestor. Apercebi-me da veracidade da afirmação de Mintzberg

(1986) quando refere que o trabalho do gestor é muito variado, breve e fragmentado e que o mesmo executa inúmeras e variadas tarefas.

Das aprendizagens efetuadas ao longo dos dez meses que trabalhei no Centro de Formação, considero que aprendi efetivamente a desempenhar as funções que caracterizam o trabalho do Coordenador Pedagógico.

Confesso que o maior desafio foi quando, em Fevereiro, assumi as funções de Coordenadora Pedagógica, por saber a exigência e responsabilidade dessa função. A partir desse momento, senti uma enorme necessidade de reter toda a informação não só para minha satisfação como também para demonstrar que era merecedora desta oportunidade. Não obstante, apercebi-me que sou demasiado exigente comigo própria e que a aprendizagem leva o seu tempo e que o saber-fazer é um percurso contínuo.

É de salientar que existiram outros fatores que influenciaram de forma positiva a minha adaptação à função, tais como as pessoas com as quais trabalhei tanto no Centro de Formação como nos restantes serviços da APAV, e também o fato de me identificar com a sua nobre missão.

Refletindo de uma forma global, o trabalho desenvolvido, o encarar de novos desafios e o autoconhecimento enquanto técnica superior de educação, fez com que adquirisse um conjunto de competências essenciais para o meu futuro profissional, tais como competências a nível da comunicação, analíticas, informáticas, organização, interpessoais, planeamento, resoluções de problemas, gestão de tempo e trabalho em equipa. Para além de serem competências fundamentais a nível profissional, trouxeram-me características que foram uma mais-valia também a nível pessoal, como perceber que é preciso tempo para aprender, mas acima de tudo a confiança nas minhas capacidades enquanto profissional na área de Educação e Formação.

Considerações Finais

Este relatório é o relato da minha experiência ao longo deste ano académico, assim sendo, é agora pertinente analisar e refletir sobre o caminho percorrido durante o estágio, nomeadamente sobre os objetivos delineados e a realização deste pequeno estudo.

Em primeiro lugar, relembro os objetivos propostos para este trabalho. O primeiro relacionado com o conhecimento de uma organização de cariz educativo/formativo. O segundo objetivo foi o de experienciar o exercício, pelo “estagiário”, das funções de um técnico superior, no âmbito da organização e gestão da educação/formação, através da participação em diferentes atividades desenvolvidas pela mesma. O terceiro objetivo passava por desenvolver um pequeno estudo exploratório, sobre a oferta formativa para o TAVV e qual a sua perceção da mesma.

Considero que os três objetivos que me propus alcançar foram cumpridos, contudo senti alguma dificuldade na concretização do primeiro, uma vez que a rede APAV está diretamente presente em 24 concelhos através da sua rede nacional de 17 Gabinetes de Apoio à Vítima, e eu estive apenas inserida no Centro de Formação.

O segundo objetivo, além de cumprido, ultrapassou qualquer expectativa, uma vez que tive a possibilidade de experienciar o exercício de funções não só enquanto estagiária mas, durante seis meses, enquanto coordenadora pedagógica do Centro de Formação da APAV.

Ter tido a oportunidade de desempenhar as funções de coordenação pedagógica possibilitou-me a aquisição de novas competências, nomeadamente ao nível da adaptação a novos desafios, da realização de diversificadas tarefas, de uma maior autonomia e mais responsabilidade. Das competências adquiridas, destaco o trabalho em equipa, uma competência adquirida em contexto académico e com bastante aplicabilidade no desempenho das funções, e que se revelou uma mais-valia para a concretização de objetivos no Centro de Formação.

Reforço a importância da duração do tempo de estágio e do desenvolvimento de uma pequena investigação na instituição de acolhimento, uma vez que as impressões que temos no início de estágio vão sendo (modificadas) desenvolvidas e trabalhadas ao longo

da nossa estadia na instituição. Um exemplo disto são as minhas notas de campo, em que num primeiro momento tive a ideia que a estrutura organizacional seria, essencialmente formalizada, complexa e centralizada, o que, depois de algum tempo, não se veio a confirmar, apesar de ter uma estrutura com elevada formalização devido ao seu estatuto e aos vários regulamentos que orientam a ação, existe alguma ‘margem de manobra’ para as várias instâncias de decisão poderem deliberar.

No que se refere ao terceiro objetivo deste trabalho, dado o carácter exploratório deste estudo, os dados recolhidos poderão vir a permitir a construção de itens de um questionário aplicado a uma amostra mais significativa de voluntários em estudos que possam vir a dar sequência a este. Sublinho a importância da amostra selecionada para este estudo, por ser a força motriz de muitas organizações do terceiro setor. Assim como Drucker (1990) refere “uma das grandes forças que contam estas organizações resulta dos seus membros (não todos, mas muito deles) não trabalham para ganhar a vida, mas por uma boa causa” (p.162).

No entanto, através da metodologia utilizada, considero que foi estabelecida uma relação entre o exercício desempenhado pelo TAVV e a oferta formativa que recebem.

Para o desempenho da função de TAVV é essencial a frequência da formação que a APAV oferece, uma vez que os entrevistados referem que sem essa frequência não estavam aptos para o desempenho da função.

“Formar é partilhar experiências acrescentando conhecimentos, mas é sobretudo dotar os indivíduos dos meios necessários para saberem aplicar esses conhecimentos, de forma ajustada, à realidade onde trabalha” (Bento e Salgado, 2011, p.17).

É importante relembrar que a formação profissional na APAV tem vindo a ser cada vez mais valorizada, sendo essencial para formar os profissionais fornecendo-lhes competências e ferramentas necessárias para o exercício da sua função, bem como um recurso estratégico, uma vez que a APAV é uma IPSS e que a formação profissional é também uma fonte de receita.

O balanço final que faço do percurso realizado é bastante positivo. No decurso da minha vida académica, foram-me passados conceitos teóricos e uma noção da

aplicabilidade dos mesmos em contexto de trabalho. Com o estágio os conceitos teóricos apreendidos e as competências ao nível do saber-estar, saber-fazer e saber-ser foram aplicados na prática.

Assim sendo, através deste trabalho e do que o mesmo me proporcionou, sinto que cresci enquanto aluna, estagiária e profissional.

Referências Bibliográficas

- Afonso, N. (2005). *Investigação Naturalista em Educação: Um guia prático e crítico*. Porto: Coleção Foco. Asa Editores.
- Albarello, L. et al (1997). *Práticas e Métodos de Investigação em Ciências Sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Almeida, A.J., e Alves, N. (2012). *Políticas de formação profissional contínua em Portugal: controvérsias e divergências entre o setor público e privado*.
- Almeida, V. (2010). *Governança, Instituições e Terceiro Setor. As instituições particulares de solidariedade social*. Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra
- Bento L., e Salgado, C. (2001). *A formação Pragmática: Um novo olhar*. Pergaminho
- Bento, G. (2010). *Contabilidade e Gestão no Terceiro Setor: Um Estudo Bibliométrico em Periódicos Nacionais*. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina: Centro Socioeconómico. Disponível em: <http://tcc.bu.ufsc.br/Contabeis283915.pdf>
- Bernardes, A. (2008). *Políticas e práticas de formação em grandes empresas – Situação atual e perspectivas futuras*. Sísifo. *Revista de Ciências da Educação*, 06, pp. 57-70
- Bilhim, J. (2004). *Teoria Organizacional – Estruturas e Pessoas*. Lisboa: ISCSP.
- Bogdan, R. e Biklen, S. (1994). *Investigação qualitativa em educação. Uma introdução à teoria e aos métodos*. Porto: Porto Editora
- Boutin, G., Goyette, G., e Lessard-Hérbert M. (2010). *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*. Lisboa, Instituto de Piaget.
- Burgess, R. (2001). *Registrar e analisar informação de campo*. In *A pesquisa de terreno: Uma introdução*. Oeiras: Celta Editora
- Caixeiro, C. (2014). *Liderança e cultura organizacional: o impacto da liderança do diretor na(s) cultura(s) organizacional(ais) escolar(es)*. Universidade de Évora

- Canário, R. (2013). Educação de Adultos: Um campo e uma Problemática. Lisboa: Educa
- Campos, T. (2013). O Terceiro Sector em Portugal: A importância dos planos de comunicação estratégica nas Instituições Particulares de Solidariedade Social da Região Norte – O caso da Misericórdia de Santo Tirso. Universidade da Beira Interior: Covilhã. Disponível em: <http://www.bocc.ubi.pt/pag/m-comunicacao-estrat-2013-marco-campos.pdf>
- Cardim, J. (2012). Gestão da Formação nas Organizações. A formação na prática e na estratégia das organizações. Lisboa, LIDEL.
- CSES. (2016). A Economia Social representou 2,8 do VAB nacional em 2013. Informação à comunicação social. Instituto Nacional de Estatística. Disponível em: http://www.cases.pt/wpcontent/uploads/2016/12/Destaque_Conta_Satelite_da_Economia_Social.pdf
- Drucker, P. F. (1990). As Organizações Sem Fins Lucrativos. Lisboa: Difusão Cultural.
- Knapp, I. (2013). A importância de um voluntário. Revista Digital. Disponível em: <http://www.revistadigital.com.br/2013/07/a-importancia-de-um-voluntario/>
- Estrela, A. (1994). Problemática Geral da Observação. In Teoria e Prática de Observação de Classes: Uma Estratégia de Formação de Professores. Porto: Porto Editora.
- Franco, R. C., Sokolowski, S. W., Hairel, E. M. H., & Salamon, L. M. (2005). O Sector Não Lucrativo Português Numa Perspectiva Comparada. Baltimore: John Hopkins University, Baltimore e Porto: Universidade Católica.
- Guerra, P. e Santos, M. (2013). Relações entre o Estado e a sociedade: uma diacronia pelo terceiro setor em Portugal.
- Guimarães, P. (2013). O terceiro setor na educação de adultos: tensões e ambivalências. Revista Portuguesa de Educação, 26 (2). Pp.35-50

- Lopes, A. e Picado, L. (2010). *Concepção e Gestão da Formação Profissional Contínua. Da qualificação individual à aprendizagem organizacional*. Edições Pedago.
- Machado, M. (2010). *Contabilidade do Terceiro Setor: Novas Regras e Transparência em Questão. Ciclo de debates [Versão PPT]*. Disponível em: http://www.fijo.com.br/docs/ciclo_de_debates/2010%20%207%20NOVEMBRO/Contabilidade%20no%203%C2%BASetor.pdf
- Mello, A. (2000). *Cultura Organizacional: Um estudo de caso na faculdade de odontologia da Puc*.
- Mintzberg, H. (1995). *Estrutura e Dinâmica das Organizações*. Publicações Dom Quixote.
- Mintzberg, H. (1986 [1975]). *O trabalho executivo: o folclore e o facto*, Colecção Harvard de Administração, 3.
- Moraes, R. (1999). *Análise de conteúdo*. Revista Educação, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32.
- Nisar, T. (2004). "Training as a strategy in value-creation processes", *Vocational Training European Journal*, nº. 31, Luxemborg – Cedefop, pp. 3-9.
- Quintão, C. (2011). *O terceiro sector e a sua renovação em Portugal. Uma abordagem preliminar*.
- Quintão, C. (2004). *Terceiro setor: elementos para a referenciação teórica e conceptual*. V Congresso Português de Sociologia. 12 a 15 Maio de 2004. Universidade do Minho: Braga. Disponível em: http://isociologia.pt/App_Files/Documents/working5_101019094100.pdf
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações (3.ª ed.)*. Escolar Editora.
- Parente, C., Marcos, V., e Amador, C. (2012), "Gestão do voluntariado no terceiro sector português: pistas preliminares de reflexão", VII Congresso Português de Sociologia "Sociedade, Crise e Reconfigurações". Porto: Universidade do Porto.

- Pereira, O. (1999). Fundamentos de Comportamento Organizacional. Lisboa. Fundação Calouste Gulbenkian.
- Pinto, S. (2002). A Formação dos Voluntários para uma Intervenção de Qualidade: Algumas Reflexões, in Revista Intervenção Social, nº 25/26, pp. 157-170
- Ribeiro, O. (2006). Cultura Organizacional. Revista Científica ESSV, nº32. Instituto Politécnico de Viseu. Disponível em: <http://repositorio.ipv.pt/handle/10400.19/411>
- Rodrigues, A. (1991). Necessidades de Formação: contributo para o estudo das necessidades de formação dos professores do ensino secundário. Universidade de Lisboa, Lisboa.
- Santos, A. (2008). A gestão e o gestor. In Gestão estratégica: conceitos, modelos e instrumentos. Escolar editora. Disponível em: <http://books.google.pt/books?id=63U8axvG8V0C&pg>
- Schein, E. (1982). Psicologia Organizacional. Editorial Prentice-Fall. Rio de Janeiro. Brasil.
- Schultz, G. (2016). Introdução à gestão das organizações. Porto Alegre: Editora da UFRGS. Disponível em: <http://www.ufrgs.br/cursopgdr/downloadsSerie/derad103.pdf>
- Vieira, T. (2015) Os papéis das organizações do terceiro setor na resposta aos problemas sociais. Faculdade de Economia. Universidade de Coimbra.

Legislação referenciada:

- Constituição da associação e estatutos iniciais de 12 de Julho (Diário da República, III Série, nº159, de 12/7/1990) [Disponível em: http://www.apav.pt/apav_v3/images/pdf/constituicao_1990.pdf]
- Decreto-Lei no 119/83 de 25 de Fevereiro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. Diário da República: I Série, No 46 (1983). Acedido a 3 de Fev. 2017. Disponível em www.dre.pt

Decreto-Lei no 172-A/2014 de 14 de Novembro do Ministério da Solidariedade, Emprego e Segurança Social. Diário da República: I Série, No 221 (2014). Acedido a 3 de Fev. 2017. Disponível em www.dre.pt

Outros documentos:

APAV. Composição dos órgãos sociais para o quadriénio 2016-2019. Disponível em: http://www.apav.pt/apav_v3/images/pdf/OS_2016_2019.pdf [Consultado em Fevereiro 2017]

APAV (2012-2017). Plano Estratégico. Disponível em: http://www.apav.pt/apav_v3/images/pdf/Plano_Estrategico_2013-2017.pdf [Consultado em Fevereiro 2017]

APAV (2015). Balanço de Atividades de Formação: Formação APAV. (Documento privado, consultado durante o estágio)

APAV (2016). Balanço de Atividades de Formação: Formação APAV. (Documento privado, consultado durante o estágio)

APAV (2017). Plano Anual de Formação. (Documento privado, consultado durante o estágio)

APAV (2017). Manual da Qualidade da APAV. (Documento privado, consultado durante o estágio)

APAV (2017). Manual de qualidade da atividade formativa. (Documento privado, consultado durante o estágio)

Site da APAV

www.apav.pt

APAV a. (2017). Missão – Visão. Disponível em: http://www.apav.pt/apav_v3/index.php/pt/a-apav/visao-missao

APAVb. (2017).	Quem somos.	Disponível	em:
http://www.apav.pt/apav_v3/index.php/pt/apav-1/quem-somos			
APAVc. (2017).	A nossa história.	Disponível	em:
http://www.apav.pt/apav_v3/index.php/pt/apav-1/a-nossa-historia			
APAVd. (2017).	Princípios-Valores.	Disponível	em:
https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/apav-1/os-nossos-principios-e-valores			
APAVe. (2017).	Estrutura Organizativa.	Disponível	em:
http://www.apav.pt/apav_v3/index.php/pt/apav-1/organizacao			
APAVf. (2017).	Formação APAV.	Disponível	em:
http://www.formacaoapav.pt/			
APAVg. (2017).	Voluntariado APAV.	Disponível	em:
http://www.apav.pt/apav_v3/index.php/pt/voluntariado/voluntariado-na-apav			
APAVh. (2017).	Parcerias.	Disponível	em:
http://www.apav.pt/apav_v3/index.php/pt/parcerias/			
APAVi. (2017).	Plano Estratégico.	Disponível	em:
https://apav.pt/apav_v3/index.php/pt/apav-1/estrategia			